



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT

FINANCING OF BUSINESS ACTIVITIES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Patrik Litschmann

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Patrik Litschmann**
Studijní program: Ekonomika podniku
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Financování podnikatelských aktivit

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je návrh způsobu financování pořízení dlouhodobého hmotného majetku vybraného podnikatele s živnostenským oprávněním při obnově a rozšíření vozového a strojového parku.

Základní literární prameny:

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Manažerské finance. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol. Podniková Ekonomika. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-01-9.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. Podnikání pro malé a střední firmy. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá financováním dlouhodobého majetku živnostníka. Představuje základní teoretické poznatky, vhodnými analýzami získává data z reálného prostředí podniku jednotlivce, a navrhuje možnosti financování nákupu zahradního stroje a užitkového automobilu.

Abstract

This bachelor thesis deals with the financing of long-term property of a self-employed person. It presents basic theoretical knowledge, obtains data from a real environment of an individual's company through suitable analyses and suggests possibilities of financing a purchase of a gardening machine and a commercial vehicle.

Klíčová slova

financování, SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterova analýza, bankovní úvěr, leasing

Key words

financing, SWOT analysis, SLEPT analysis, Porter's analysis, bank loan, leasing

Bibliografická citace

LITSCHMANN, Patrik. *Financování podnikatelských aktivit*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135366>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Tomáš Heralecký.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval panu Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce a cenné rady. Velké díky patří také mé přítelkyni a rodině za podporu při tvorbě této práce.

Obsah

ÚVOD	8
CÍLE, METODY A POSTUPY	9
1. TEORETICKÁ VÝCHODICKÁ PRÁCE	10
1.1. Podnikání a podnikatel	10
1.1.1. Podnikání	10
1.1.2. Podnikatel	10
1.2. Právní formy podnikání.....	11
1.2.1. Podnikání fyzických osob	11
1.2.2. Podnikání právnických osob	12
1.3. Typologie podniků podle velikosti.....	14
1.4. Majetková struktura podniku	15
1.4.1. Dlouhodobý majetek.....	15
1.4.2. Oběžný majetek	16
1.5. Zdroje financování	17
1.5.1. Interní zdroje financování	18
1.5.2. Externí zdroje financování.....	19
1.6. Strategické analýzy	26
1.6.1. Porterova analýza trhu	27
1.6.2. Pest analýza.....	30
1.6.3. SWOT analýza.....	32
2. ANALYTICKÁ ČÁST	37
2.1. Základní informace o společnosti	37
2.1.1. Předmět podnikání	38
2.2. Porterova analýza trhu.....	39
2.2.1. Hrozba vstupu nových potencionálních konkurentů na trh	39

2.2.2.	Hrozba substitučních výrobků a služeb	40
2.2.3.	Vyjednávací síla dodavatelů	40
2.2.4.	Vyjednávací síla zákazníků	41
2.2.5.	Rivalita mezi stávajícími konkurenčními podniky v odvětví	41
2.2.6.	Zhodnocení Porterovy analýzy	42
2.3.	PEST (PESTL) analýza.....	42
2.3.1.	Politické faktory.....	43
2.3.2.	Ekonomické faktory.....	45
2.3.3.	Sociální faktory.....	46
2.3.4.	Technologické faktory	47
2.3.5.	Legislativní faktory	48
2.3.6.	Zhodnocení PESTL analýzy	51
2.4.	SWOT analýza	52
2.4.1.	Příležitosti	53
2.4.2.	Hrozby	53
2.4.3.	Silné stránky	56
2.4.4.	Slabé stránky.....	57
2.4.5.	Návrhy na zlepšení.....	58
2.4.6.	Strategie SWOT analýzy	59
3.	NÁVRHOVÁ ČÁST	61
3.1.	Předměty financování.....	61
3.1.1.	Štěpkovací stroj.....	61
3.1.2.	Automobil	62
3.2.	Úvěr.....	66
3.2.1.	Banky, které by úvěr neposkytly	66
3.2.2.	Banky, které by úvěr poskytly	67

3.2.3. Porovnání úvěrů	73
3.3. Finanční leasing	74
3.3.1. Porovnání leasingů	75
3.4. Návrh nejvhodnější formy financování automobilu	76
ZÁVĚR	78
ZDROJE TEORETICKÉ A ANALYTICKÉ ČÁSTI	79
ZDROJE NÁVRHOVÉ ČÁSTI	86
ZDROJE OBRÁZKŮ	90
ZDROJE GRAFŮ	91

ÚVOD

Postavit se na trhu práce na vlastní nohy není dnes nic těžkého. Pokud člověka láká být sám svým pánem, nebo ho nebaví zaměstnání, ve kterém pracuje, či po studiu neví, jakým směrem se vydat, není dnes nic složitějšího na tom začít podnikat „sám na sebe“.

Nejběžnějším způsobem, jak začít podnikat v České republice, je založit si živnost. Tento trend stále stoupá. Dle dat vydaných Ministerstvem průmyslu a obchodu ke konci roku 2020 počet živností na území České republiky dosahuje téměř ke čtyřem milionům a každý rok počet zaregistrovaných živností roste.

Založení živnosti je sice snadné, ale dříve nebo později se objeví nutnost financovat nějakým způsobem své podnikání. Dnešní svět klade důraz na rychlost, efektivitu a kvalitu. Ať už se člověk stane řemeslníkem, kadeřníkem, nebo si třeba otevře stánek s rychlým občerstvením, vždy potřebuje nějaké základní vybavení, náčiní nebo stroje. Nedílnou složkou majetku je také automobil. Bez něj se dnes neobejde už téměř žádný podnikatel.

Mezi drobné živnostníky patří také zahradníci. Se stoupajícím počtem obyvatel střední třídy, nepřestávajícím trendem výstavby nových rodinných domů a touhou po perfektní zahradě, se z nich stali profesionálové, o jejichž služby je stále větší zájem.

Pro zahradníka je dnes vlastnit spolehlivé auto stejně tak důležité, jako mít funkční sekačku a ostré nůžky. Nejenže musí sám sebe dopravit na místo zakázky, ale k jeho činnosti je třeba také mnoho nástrojů a vybavení. Bez automobilu by zkrátka nemohl zahradník svoji živnost provozovat.

Nákup užitkového automobilu není pro mnohé živnostníky jednoduchá záležitost. Existuje několik možností, jak automobil financovat. Pokud má podnikatel dostatek vlastních zdrojů a nechce se z nějakého důvodu zavazovat, řešení je snadné. Většina živnostníků ale na přímý nákup užitkového automobilu nedosáhne, a tak musí využít některé ze služeb, které nabízejí bankovní a leasingové společnosti.

Ve své práci se věnuji právě možnostem financování automobilu, které má k dispozici malý podnikatel. Taková investice ho totiž ovlivní na několik let a je proto důležité vybrat tu možnost, která bude vzhledem k jeho požadavkům nejoptimálnější.

CÍLE, METODY A POSTUPY

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh nejvhodnějšího způsobu financování dlouhodobého hmotného majetku pro živnostníka – dodávkového automobilu.

Vedlejším cílem je pak vyhodnotit možnosti financování štěpkovacího stroje, který si živnostník také plánuje pořídit.

Dílními cíli je:

- vyhodnocení strategických analýz a návrh na řešení problémů z nich vyplývajících;
- komparace nabídek úvěrů a leasingů, jejichž vyhodnocením se dojde k řešení hlavního cíle.

Práce je rozdělena do tří částí:

- teoretické části;
- analytické části;
- návrhová část.

Teoretická část se věnuje výkladu základních pojmů z podnikového prostředí, rozebírá právní formy podnikání a velikosti podniků. Dále obsahuje přehled druhů dlouhodobého majetku, možné způsoby jeho financování a přehled strategických analýz.

Analytická část se skládá z vypracování Porterovy analýzy trhu, která zkoumá mikrookolí podniku, PEST analýzy zaměřující se na makrookolí a komplexní SWOT analýzy. Všechny analýzy jsou náležitě okomentovány a je zjištěn stav, ve kterém se podnik nachází.

Návrhová část představuje konkrétní nabídky úvěrů a leasingů, kterými je možné financovat dlouhodobý majetek. Autor uvádí doporučení na financování štěpkovacího stroje a porovnává jednotlivé nabídky bank a leasingových společností na financování užitkového automobilu, ze které vybere tu nejvhodnější možnost vzhledem k požadavku živnostníka.

1. TEORETICKÁ VÝCHODICKÁ PRÁCE

Teoretické část práce se zaměřuje na výklad základních pojmů, představuje právní formy podnikání a rozdělení podniků podle kritéria velikosti, rozebírá majetkovou strukturu podniku, jeho zdroje financování a strategickou analýzu.

1.1. Podnikání a podnikatel

Tyto dva termíny představují klíčové pojmy z podnikového prostředí.

1.1.1. Podnikání

Základním rysem podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu a dosažení zisku s minimálním rizikem. Motivací pro tuto činnost je celá řada a jsou individuální. Z psychologického hlediska to může být potřeba seberealizace, touha po uznání nebo zbavení se závislosti na zaměstnavateli, z ekonomického pak tvorba přidané hodnoty, zvyšování hodnoty firmy, či práce na finanční nezávislosti (Synek a kol., 2015, s. 3-4 a Veber a kol., 2012, s. 14).

1.1.2. Podnikatel

Pojem *podnikatel* nemá jednoznačnou definici a literatura jej vykládá různými způsoby. Tento výraz pochází z francouzštiny a „v původním středověkém významu znamenal prostředník či zprostředkovatel“ (Veber a kol., 2012, s. 14).

Harrison (a kol., 2020, s. 8-9) ve své práci představuje nejrozličnější pohledy na to, kdo je vlastně podnikatel a uvádí pět základních atributů:

- je to „velká osobnost“ – nechybí mu ráznost, vytrvalost, znalosti, intuice (šestý smysl);
- chování a vlastnosti má vrozené, tyto vlastnosti jsou jedinečné – patří mezi ně rozhodnost, odpovědnost, energičnost, plánovací a organizační dovednosti, touha riskovat;
- disponuje bohatými zkušenostmi, umí rozpoznat příležitosti;
- využívá těchto příležitostí, objevuje nové možnosti a je kreativní;

- má schopnost motivovat a vytvářet hodnoty prostřednictvím vedení – může být leader, nebo manažer (ideálně kombinace).

Vymezení podnikatele se věnuje i občanský zákoník. Dle zákona č. 89/2012 Sb. § 420 odst. 1: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován za podnikatele.“*

1.2. Právní formy podnikání

V prostředí České republiky mohou podnikat jak fyzické osoby, tak osoby právnické. Je tedy nezbytně nutné se rozhodnout, kterou právní formu zvolit. Tento proces ale není nezvratný. Právní forma lze změnit i později v průběhu podnikání.

U podnikání fyzických osob se jedná o samostatné podnikání jednotlivců pod jejich vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost. U právnických osob vzniká nový právní subjekt – osobní či kapitálová společnost (Veber a kol., 2012, s. 68).

1.2.1. Podnikání fyzických osob

Tento typ podnikání se označuje jako živnost, mluví-li se o podniku, označuje se jako podnik jednotlivce.

Aby mohla fyzická osoba podnikat, musí získat živnostenské (nebo jiné) oprávnění (živnost však může provozovat i právnická osoba). Podmínky pro získání živnostenského oprávnění jsou dané živnostenským zákonem. Základní podmínky jsou: minimální věk 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a odborná způsobilost – pokud to živnost vyžaduje (Srpová a kol., 2010, s. 67 a Synek a kol., 2015, s. 80).

Titíž autoři (Srpová a kol., 2010, s. 67 a Synek a kol., 2015, s. 80) dělí druhy živností na:

- ohlašovací živnosti – jsou provozovány na základě ohlášení na živnostenském úřadě;
 - řemeslné živnosti – podmínkou je odborná způsobilost získaná výučním listem, či maturitou v oboru, nebo diplomem v oboru, nebo šestiletou

praxí (např. zámečnictví, truhlářství, řeznictví, opravy silničních vozidel, hostinská činnost);

- vázané živnosti – podmínkou je prokázání odborné způsobilosti, která je dána pro každou živnost zvlášť (např. provozování autoškoly, masérské služby, opravy a revize plynových zařízení);
- volné živnosti – podmínka odborné způsobilosti není stanovena (např. zahradnictví, zemědělství, lesní hospodářství, ubytovací služby, služby fotografa);
- koncesované živnosti – jsou provozovány na základě *koncese* – speciálního povolení (např. pohřební služby, výroba zbraní, taxislužba).

Živnostníci musí být zapsaní v živnostenském rejstříku, zápis do obchodního rejstříku je buď dobrovolný, nebo povinný dle podmínek daných obchodním zákoníkem (Veber a kol., 2012, s. 69).

Hlavní výhodou tohoto typu podnikání je fakt, že k založení stačí poměrně malý kapitál. Mezi další výhody patří nízká regulace ze strany státu a poměrně snadné založení. Nevýhodou je obtížný přístup ke kapitálu, omezená životnost firmy (daná délkou života majitele) a neomezené ručení za dluhy společnosti (Synek a kol., 2015, s. 80).

1.2.2. Podnikání právnických osob

Pro právnické osoby je zápis v obchodním rejstříku povinný. Nutností bývá vložení základního kapitálu do společnosti. Celý proces vzniku společnosti a začátek podnikání je také o něco administrativně náročnější, než je tomu u fyzické osoby.

Dle § 1 odst. 1-4 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, jsou společnosti rozděleny následovně:

- obchodní společnosti:
 - kapitálové společnosti:
 - společnost s ručením omezeným;
 - akciová společnost;

- osobní společnosti:
 - veřejná obchodní společnost;
 - komanditní společnost;
- družstva.

Do družstev se dle zákona řadí i evropská družstevní společnost. Zákon dále zmiňuje i evropskou společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.

Synek (a kol., 2015, s. 86) do výčtu zahrnuje také státní podniky a neziskové organizace, u nich však chybí základní charakter podniku – dlouhodobá maximalizace zisku.

Společnost s ručením omezeným – s. r. o.

Tento typ společnosti může být založen jak fyzickými, tak právnickými osobami. Společnost je kapitálovou společností, výše vkladu musí být nejméně 1 Kč, což je i nejmenší hodnota základního kapitálu. Počet společníků není omezen, může tedy být i jeden (Synek a kol., 2015, s. 82). Společnost odpovídá za své závazky veškerým svým majetkem, „*společníci ručí společně a nerozdílně do výše, v které nesplnili vkladové povinnosti*“ (§ 132 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích).

Akciová společnost – a. s.

Dle § 250 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, se k „*založení společnosti vyžaduje přijetí stanov. Ten, kdo přijal stanovy a podílil se na úpisu akcií, je zakladatel*“. Akciová společnost tedy může být založena jen jednou osobou (pokud to stanovují stanovy) a není podstatné, zda-li je to osoba právnická, nebo fyzická.

Společnost je kapitálovou společností, výše základního kapitálu musí být nejméně 2 mil. Kč. Základní jmění je pak rovnoměrně rozvrženo mezi počet akcií o stanovené jmenovité hodnotě. Vlastníci akcií se nazývají akcionáři a mohou mít vliv na chod společnosti. S akciemi je možné obchodovat. Společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem, akcionář za závazky neručí (Veber a kol., 2012, s. 74).

Veřejná obchodní společnost – v. o. s.

Zakladateli v. o. s. musí být minimálně dvě osoby (právnícké i fyzické), maximální počet společníků není stanoven. Pokud je v názvu obsaženo jméno jednoho společníka, může obsahovat označení „a spol.“ Jedná se o osobní společnost, není tedy nutný žádný počáteční kapitál. Společníci však za závazky společnosti ručí celým svým majetkem, společně a nerozdílně (Srpková a kol., 2010, s. 70).

Komanditní společnost – k. s.

Komanditní společnost zakládají minimálně dvě osoby – komplementář, který ručí za závazky společnosti celým svým majetkem a komanditista, který ručí pouze do výšky svého nesplaceného vkladu. Obsahuje-li název společnosti jméno komanditisty, tak ručí za závazky stejně jako komplementář. Výše vkladu ani počáteční kapitál není stanoven (Veber a kol., 2012, s. 73).

Družstvo

Družstvo je převážně zakládáno za účelem podpory svých členů, může ale i podnikat nebo podporovat třetí strany. Tvoří jej nejméně 3 členové, maximální počet členů není stanoven. Výše základního kapitálu není stanovena, ale každý ze členů se na něm musí podílet členským vkladem. Výše základního vkladu je pro všechny členy stejný, výše dalších vkladů může být pro různé členy jiná. Družstvo ručí celým svým majetkem, může ale jednotlivým členům uložit povinnost přispět na úhradu ztráty (i opakovaně). Družstvo se řídí svými stanovami (§ 552-594 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích).

1.3. Typologie podniků podle velikosti

Dalším kritériem pro třídění podniků je jejich velikost. Literatura však v názoru na to, jak podniky dle velikosti třídit, není jednotná. Srpková (a kol., 2010), Synek (a kol., 2015) i Veber (a kol., 2012) uvádí každý jiné členění (podle statistického úřadu EU, dle Svazu průmyslu České republiky, nebo České správy sociálního zabezpečení).

Evropská komise vydala už v roce 2003 jednotné doporučení k definici podniků. Nejedná se však o závazné nařízení, což vysvětluje, proč jednotlivé instituce přicházejí s vlastním rozdělením.

Tabulka č. 1: Definice podniků dle Evropské komise
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Evropská komise, 2019, s. 11)

	POČET ZAMĚSTNANCŮ	ROČNÍ OBRAT	BILANČNÍ SUMA ROZVAHY
MIKRO PODNIK	≤ 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR
MALÝ PODNIK	≤ 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
STŘEDNÍ PODNIK	≤ 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR
VELKÝ PODNIK	> 250	> 50 mil. EUR	> 43 mil. EUR

1.4. Majetková struktura podniku

Synek (a kol., 2015, s. 145) definuje majetek podniku takto: „*Majetkem podniku se rozumí souhrn všech věcí, peněz, pohledávek a jiných majetkových hodnot, které patří podnikateli a slouží k jeho podnikání.*“

Strukturu majetku lze rozdělit zpravidla na *dlouhodobý majetek* a *oběžná aktiva*.

1.4.1. Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek je stálé aktivum sloužící podniku delší dobu než jeden rok. Můžeme jej rozdělit na:

- dlouhodobý hmotný majetek;
- dlouhodobý nehmotný majetek;
- dlouhodobý finanční majetek.

Dlouhodobý hmotný majetek

Jedná se o fyzický majetek společnosti, jehož cena je obvykle vyšší než 40 000 Kč a slouží v podniku několik let. Je postupně opotřebováván a ztrácí svoji hodnotu, což

se promítá do nákladů společnosti ve formě odpisů (některý majetek však hodnotu neztrácí, např. pozemek, umělecká díla nebo drahé kovy) (Synek a kol., 2015, s. 145).

Prakticky se jedná o:

- nemovitý majetek (např. budovy, stavby, pozemky, trvalé porosty);
- movitý majetek (např. výrobní zařízení, stroje, dopravní prostředky).

Dlouhodobý nehmotný majetek

Zařazují se sem položky, jejichž cena přesáhla 60 000 Kč a jsou nehmotného charakteru. Jedná se např. o různá oprávnění, licence, patenty, software, autorská a vydavatelská práva, obchodní značka firmy a goodwill (Martinovičová a kol., 2019, s. 31).

Dlouhodobý finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek lze vytvořit vlastní činností, bezúplatným nabytím, koupí nebo převodem. Tvoří jej například podíly podniku v jiných podnicích, cenné papíry určené k investování či poskytnuté půjčky účetní jednotkou. Nejedná se o cenné papíry určené k obchodování (Synek a kol., 2015, s. 146).

1.4.2. Oběžný majetek

U oběžného majetku se předpokládá, že jej bude podnik využívat po dobu kratší než jeden rok a jedná se tedy o krátkodobý majetek. Lze jej užít i k úhradě závazků.

Jeho úkolem je obíhat v podniku a svoji rychlou přeměnou generovat zisk. Je přítomen ve dvou formách (Martinovičová a kol., 2019, s. 36-37):

- věcná podoba (např. materiál, nedokončená výroba, polotovary a hotové výrobky, zboží);
- peněžní podoba (např. peněžní prostředky na pokladně a bankovních účtech, pohledávky, ceniny a krátkodobý finanční majetek)

1.5. Zdroje financování

Dle Synka (a kol., 2015, s. 275-277) existuje několik hledisek, podle kterých se může rozlišovat financování v podniku. Podle původu kapitálu rozlišuje zdroje financování na:

- interní (vnitřní):
 - ze zisku;
 - z odpisů;
 - z rezervních fondů;
- externí (vnější):
 - z vlastních zdrojů:
 - akcie;
 - vklady a podíly;
 - cizích zdrojů:
 - úvěr;
 - dlužní úpis (obligace);
 - leasing;
 - faktoring;
 - další nástroje.

O tom, jak optimálně financovat určité potřeby, hovoří tzv. zlaté pravidlo financování. To dle Kaloudy (2017, s. 22) říká, že na financování:

- krátkodobých potřeb (oběžná aktiva) by měly být použity krátkodobé finanční zdroje;
- dlouhodobých potřeb (investice) by měly být použity dlouhodobé finanční zdroje.

1.5.1. Interní zdroje financování

Financování interními zdroji bývá též nazýváno jako samofinancování, protože, tyto zdroje vznikly díky vnitřní činnosti podniku. Výhodou samofinancování je, že nevznikají náklady na emise, nezvyšuje se počet akcionářů či věřitelů a snižuje se riziko zadlužení z investic (Vochozka a kol., 2012, s. 298).

Zisk

V případě samofinancování ziskem nevznikají náklady na cizí zdroje (např. náklady s čerpáním bankovního úvěru) a nezvyšuje se objem závazků společnosti. Riziko plynoucí ze zadlužení se snižuje, a je tak možné financovat takové projekty, pro které se těžko získávají cizí zdroje (rizikové projekty). Je však třeba brát v úvahu, že zisk není stabilní zdroj. Financování ziskem je velmi časově náročné, protože se musí zisk nejdříve v dostatečném objemu vytvořit (Veber a kol., 2012, s. 73).

Odpisy

Dlouhodobý hmotný i nehmotný majetek funguje v podniku několik let. Postupně se opotřebovává a jak se snižuje jeho životnost, je postupně zahrnován do nákladů pomocí odpisů.

Odpisy jsou částí provozních nákladů, ale nejsou již výdajem (ten se uskutečnil při nákupu zařízení). Nepředstavují tedy odliv peněžních prostředků ze společnosti – naopak zde vstupují jako volný finanční zdroj. Ovlivňují výši vykazovaného hospodářského výsledku, a tudíž i základ daně (Valach, 2006, s. 315-317).

Na rozdíl od zisku se jedná o relativně stabilní zdroj financování, protože odpisy nejsou ovlivněny proměnlivými faktory a podnik je má k dispozici i v těch případech, kdy nevytvořil žádný zisk (Valach, 2006, s. 315-317).

Rezervní fondy

Rezervní fondy představují část zisku, kterou si podnik ponechává, aby se ochránil před případným rizikem. Povinné rezervní fondy jsou tvořeny ze zákona (stát tak ochraňuje věřitele a popřípadě zájmy akcionářů). Jejich úkolem je úhrada ztrát z podnikání. Dobrovolné rezervní fondy vznikají na základě vlastního rozhodnutí podniku, který si

určí, na co budou použity (mohou být také použity na krytí ztrát, ale i za účelem nákupu akcií či větších investic v podniku) (Valach, 2006, s. 330-331).

1.5.2. Externí zdroje financování

Dle Kaloudy (2017, s. 24 a 141) se jedná obvykle o menší část objemu zdrojů rozmanitých forem (v důsledku inovací na kapitálových trzích). Tyto zdroje jsou zvláště vhodné v případě financování přírůstku investičního majetku – obvykle slouží k financování dlouhodobých potřeb podniku. Dodává ale, že v praxi se od této zásady často odchyluje a využití těchto zdrojů závisí na finančním řízení firmy. Problémy, které jsou s externími zdroji spojeny, jsou zejména jejich cena a míra využití.

Z vlastních zdrojů

Akcie

Akcie jsou obchodovatelné cenné papíry, jejich emitováním a následným prodejem si akciové společnosti obstarávají potřebné finanční prostředky. Ty nemusí vracet (Rejnuš, 2016, s. 186).

K emisi akcií (uvolnění akcií do oběhu) dochází při vzniku společnosti a dále v průběhu rozšiřování základního kapitálu. Emise jsou buď soukromé (pro předem oslovené investory) nebo veřejné. (Nývtová a Marinič, 2010, s. 92-95).

Akcie se dělí na dva druhy:

- kmenové akcie;
- prioritní akcie.

Vlastnictvím kmenových akcií získává akcionář právo účastnit se valných hromad a hlasovat na nich, má také právo na dividendu (podíl ze zisku) a podíl na likvidačním zůstatku společnosti (Rejnuš, 2016, s. 186-187).

Prioritní akcie bývají často akcie bez hlasovacího práva, ale s přednostním právem na podílu na likvidačním zůstatku nebo s předem určenými dividendami (Nývtová a Marinič, 2010, s. 95).

Vklady a podíly

Vklady vlastníků představují jednu z nejzákladnějších forem financování. Výše základního kapitálu (a tedy společného vkladu společníků) je zákonem stanovena jen u společnosti s ručením omezeným – 1 Kč a akciové společnosti – 2 mil. Kč. Prakticky žádné podnikání se však neobejde bez počátečního vkladu. Společníci pak mají ve společnosti každý svůj podíl (Veber a kol., 2012, s. 106).

Z cizích zdrojů

Úvěr

Jak říká Nývltová a Marinič (2010, s. 89), jedná se o nejběžnější formu externího financování, které je přístupné i malým a středním podnikům. Rozlišují se dva typy úvěrů:

- dodavatelský úvěr;
- bankovní úvěr.

Úvěry lze z časového hlediska dle Rejnuše (2016, s. 71) rozdělit na:

- krátkodobé – se splatností do jednoho roku;
- střednědobé – se splatností od jednoho roku do pěti let;
- dlouhodobé – se splatností delší, než pět let.

Podnikové investice jsou často financovány právě střednědobými či dlouhodobými úvěry. Krátkodobé úvěry slouží ke krytí oběžného majetku (například k nákupu materiálu, nebo úhradě faktur či pohledávek).

Dodavatelský úvěr

Dodavatelský úvěr si poskytují navzájem dodavatelé a odběratelé. Bývá poskytován ve věcné podobě. Vzniká na základě časového nesouladu mezi dodávkou výrobků nebo služeb a jejich úhradou. Odběratel tak může nakoupit i přes to, že nemá okamžitě likvidní prostředky na zaplacení, a dodavatel tím riskuje, že mu nebude zaplaceno včas, nebo vůbec (Srpová a kol., 2010, s. 331).

Tento typ úvěru je považován za velmi levný zdroj kapitálu v krátkém časovém horizontu, jelikož se zpravidla poskytuje bezúročně a náklady na něj jsou tedy minimální. Dodavatel může ve snaze motivovat k rychlému zaplacení nabídnout odběrateli skonto – slevu z prodejní ceny při okamžitém zaplacení (Vochozka a kol., 2012, s. 292).

Často se tedy jedná o krátkodobé úvěry, výjimkou nejsou ale ani dodavatelské úvěry dlouhodobého charakteru, kdy *„zejména poskytovatelé strojů a technologických zařízení dodávají jednotlivé stroje či investiční celky, které odběratel splácí postupně (eventuálně najednou) včetně úroků“* (Valach, 2006, s. 372).

Bankovní úvěr

Bankovní úvěr poskytují banky na základě žádosti, ke které je nutné doložit účetní výkazy. Banka půjčí žadateli finanční prostředky, které musí i s úrokem do sjednané doby splatit. Za poskytnutí krátkodobého úvěru banky často požadují ručení oběžným majetkem, v případě dlouhodobého úvěru zástavu majetku (Veber a kol., 2012, s. 108).

„Cenou za poskytnutí bankovních úvěrů je úrok a ostatní výdaje spojené s jeho získáním (zejména bankovní poplatky). Cenu bankovních úvěrů ovlivňuje zejména bonita klienta a doba splatnosti kapitálu“ (Veber a kol., 2012, s. 109).

Krátkodobý kapitál bývá levnější než dlouhodobý, protože při delším časovém horizontu se zvyšuje riziko věřitelů, kteří za něj požadují větší výnos.

Úroky z bankovního úvěru jsou daňově uznatelným nákladem a při kladném výsledku hospodaření snižují základ daně (Veber a kol., 2012, s. 109).

Krátkodobý bankovní úvěr

Mezi druhy krátkodobého bankovního úvěru dle Martinovičové (a kol., 2019, s. 159) patří:

- kontokorentní úvěr – poskytuje se na kontokorentním účtu (kombinace běžného a úvěrového bankovního účtu), kde jsou ukládány vlastní peněžní prostředky, se kterými probíhá platba a zároveň je zde možnost čerpání peněžních prostředků poskytnutých bankou do sjednaného úvěrového limitu;

- krátkodobá účelová půjčka – banka jednorázově zapůjčí peněžní prostředky na určitý účel;
- revolvingový úvěr – neustále obnovovaný krátkodobý úvěr, který banka na žádost podniku doplňuje do sjednané výše;
- lombardní úvěr – banka poskytne peněžní prostředky proti záruce ve formě obchodovatelného movitého majetku dlužníka (například cenné papíry, akceptované směny, nebo zásoby);
- eskontní úvěr – banka odkoupí směnku (či jiné cenné papíry) od jejího majitele před termínem splatnosti, převede pohledávku na banku a za to, že směnka není ještě splatná, si srazí určitý diskont.

Dlouhodobý bankovní úvěr

Dlouhodobý bankovní úvěr může dle Valacha (2006, s. 369) podnik získat jako:

- termínovou půjčku;
- hypoteční úvěr.

Termínovaná půjčka

Termínová půjčka (často nazývána jako investiční úvěr) je většinou poskytována na rozšíření dlouhodobého hmotného majetku podniku. V menší míře je pak poskytována i na rozšíření oběžného majetku (zejména zásob) nebo na pořízení nehmotného majetku (například licencí). Investiční úvěry jsou často postupně umořovány na měsíčních, čtvrtletních, pololetních či ročních splátkách. Převládá zde pevná úroková sazba. Banky často požadují spoluúčast a poskytují jen určitou část finančních prostředků, zejména kvůli snížení rizika. U finančně zdatných podniků poskytují úvěr v plné výši. Očekávána je také záruka – buď osobní zajištění třetí osobou, nebo reálné zajištění dlužníkem (například cennými papíry, zbožím nebo patentními právy společnosti) (Valach, 2006, s. 369-370).

Hypoteční úvěr

Hypoteční úvěr je vždy zastaven nemovitým majetkem a je zde třeba splnit celou řadu dalších podmínek, jako například pojištění nemovitosti, předložení dokladů k vlastnictví

nemovité věci, zanesení zástavního práva do katastru nemovitostí či vlastní ocenění nemovitosti bankou (Rejnuš, 2016, s. 79).

Rozlišují se dva typy hypoték:

- účelová hypotéka – poskytuje se na výstavbu, opravu nebo zakoupení předem určené nemovitosti. Úroková sazba je nižší a může být fixní, variabilní nebo kombinovaná (Rejnuš, 2016, s. 79);
- americká hypotéka – poskytuje se bez udání účelu a z tohoto důvodu je i výše úročena. Firma nemůže uplatňovat nárok na žádnou státní dotaci a nemůže si ani odečíst úroky z daňového základu (Valach, 2006, s. 371-372).

Dlužní úpis

Jedná se o cenné papíry, které dokládají zapůjčení peněžních prostředků investorem. Ten jejich zakoupením získá právo na předem dohodnutý úrok a splacení zapůjčené částky (Rejnuš, 2016, s. 185). S dluhopisy je možné obchodovat, avšak vlastník nemá na rozdíl od akcií žádné právo podílet se na fungování podniku.

Leasing

Další formou vnějšího financování je leasing. Je to nástroj pro využívání majetku bez toho, aniž by se stal subjekt jeho vlastníkem. Není totiž vždy nutné a výhodné majetek pořizovat. Je velmi podobný bankovnímu úvěru – také zde probíhají pravidelné splátky, ale až do úplného splacení je majitelem věci leasingová společnost. Tímto způsobem se financuje zejména movitý majetek – stroje, automobily, výrobní zařízení či letadla (Kalouda, 2017, s. 146 a Synek a kol., 2015, s. 275).

Leasingové společnosti zpravidla nabízejí tři základní druhy leasingu:

- operativní (provozní leasing);
- finanční leasing;
- zpětný leasing.

Operativní leasing

Při operativním leasingu pronajímaný předmět po skončení nájmu zůstává v majetku leasingové společnosti – nájemce nemá právo na jeho koupi. Jedná se o krátkodobý pronájem, protože doba pronájmu je menší než ekonomická životnost zařízení. Rizika spojená s vlastnictvím nese pronajímatel, který zajišťuje i údržbu, opravy a servis. Smlouva uzavřená na provozní leasing je vypověditelná (Kalouda, 2017, s. 149).

Pro operativní (provozní) leasing platí, že měsíční splátka je daňově uznatelná v plné výši – jedná se o provozní náklad a podnikatel může uplatnit nárok na odpočet daně z celé splátky (Mečířová, která vychází ze Soluceva, 2020). Pokud by však bylo smluvně ujednáno, že po ukončení operativního leasingu bude majetek prodán nájemci, nesmí být kupní cena, za kterou se tento majetek prodává, nižší než zůstatková cena při rovnoměrném odepisování dle daňového zákona (Kalouda, 2017, s. 149).

Finanční leasing

Po skončení finančního leasingu předmět přechází do vlastnictví nájemce. Jde o dlouhodobý pronájem, kdy pronajímatel nezajišťuje žádné další služby a všechna rizika nese nájemce. Leasingový majetek a jeho splátky nejsou obvykle zachyceny v bilanci podniku, což vede k podhodnocení podílu dluhu na celkovém kapitálu. Smlouva tohoto typu bývá zpravidla nevypověditelná (Kalouda, 2017, s. 150).

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, stanovuje několik podmínek pro finanční leasing, mezi které patří zejména:

- minimální doba užívání majetku před jeho převedením do vlastnictví uživatele musí být dle § 21d odst. 2, rovna alespoň minimální době jeho daňového odepisování (pro majetek zařazený ve druhé až šesté odpisové skupině lze tuto minimální dobu zkrátit až o šest měsíců):
 - u mimořádně odpisovaného majetku se aktuálně dle § 30a může odepisovat nový majetek (pokud je poplatník jeho prvním odpisovatelem a byl pořízen od 1. ledna 2020 do 31. prosince 2021 a je zařazen v první nebo druhé odpisové skupině) s minimální dobou užívání v případě finančního leasingu:

- 12 měsíců pro majetek v první odpisové skupině;
 - 24 měsíců pro majetek ve druhé odpisové skupině;
- kupní cena, za kterou pronajímatel prodá majetek po ukončení pronájmu nájemci, nesmí být vyšší než zůstatková cena při rovnoměrném odepisování podle daňového zákona (§ 21d odst. 1);
 - majetek přejde po skončení doby pronájmu do vlastnictví nájemce a je zařazen do obchodního majetku (§ 24 odst. 4).

Pokud jsou dodrženy všechny podmínky dané zákonem, jsou zaplacené úplaty považovány za daňově uznatelný náklad.

Pokud je finanční leasing ukončen před uplynutím minimální doby finančního leasingu, nebo nedojde k převodu vlastnického práva na uživatele, je zpětně považován pro účely daní z příjmů za nájem (který stále může skončit odkupem) s jinými podmínkami pro uznání daňových nákladů, stejně jako prodej majetku po skončení operativního leasingu (§ 21d odst. 4 zákona č. 586/1992 Sb.).

Jsou-li porušeny ostatní podmínky, nelze zaplacené úplaty jako daňový náklad uznat. Brychta (2021) uvádí, že daňový subjekt je povinen zvýšit svůj základ daně o tyto nedaňové úplaty v období, kdy k porušení podmínek došlo. Zmiňuje také možnost tyto nedaňové úplaty promítnout ve vstupní ceně odkupovaného majetku a vložit je tak do daňově účinných odpisů.

Tabulka č. 2: Minimální doba finančního leasingu v České republice v roce 2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: § 21d , § 30 a § 30a zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů)

ODPISOVÁ SKUPINA	MINIMÁLNÍ DOBA FINANČNÍHO LEASINGU	MINIMÁLNÍ DOBA FINANČNÍHO LEASINGU PRO MAJETEK POŘÍZENÝ V LETECH 2020-2021 ZA ZÁKONNÝCH PODMÍNEK
1	3 roky (36 měsíců)	12 měsíců
2	4 roky a 6 měsíců (54 měsíců)	24 měsíců

3	9 let a 6 měsíců (114 měsíců)	-
4	19 let a 6 měsíců (234 měsíců)	-
5	29 let a 6 měsíců (354 měsíců)	-
6	49 let a 6 měsíců (594 měsíců)	-

Zpětný leasing

Zpětný leasing spočívá v tom, že leasingová společnost nejprve odkoupí předmět od původního majitele a následně mu jej pronajme (Synek a kol., 2015, s. 275).

Faktoring a forfaiting

Předmětem faktoringové společnosti je pravidelný odkup krátkodobých pohledávek. Jedná-li se o pravý faktoring, riziko za nesplacení pohledávky nese faktoringová společnost. U nepravého faktoringu se toto riziko přenáší na prodávajícího (Kislingerová a kol., 2010, s. 589).

Podstatou forfaitingu je pak odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek firem, které obchodují se zahraničními partnery. Nevýhodou je větší riziko úrokových a kurzových změn vzhledem k dlouhodobému charakteru pohledávek. Je zde také častá záruka třetí osoby na straně dovozce (obvykle banka), což ale vede k prodražení celé operace (Kalouda, 2017, s. 146).

1.6.Strategické analýzy

Prostřednictvím strategických analýz firma sleduje jednotlivé faktory, které na ni mají (nebo by do budoucna mohly mít) vliv. Zjišťuje tak svoji pozici nejen na trhu, ale i ve svém okolí, a může připravit potřebná opatření ke zmírnění negativních dopadů. Strategické analýzy jí také slouží jako podklad pro rozhodování o budoucím směřování podniku. Jedná se zejména o Porterovu analýzu věnující se mikrookolí, PEST analýzu

zkoumající makro prostředí podniku a komplexní SWOT analýzu zaměřenou na vnější a vnitřní faktory společnosti.

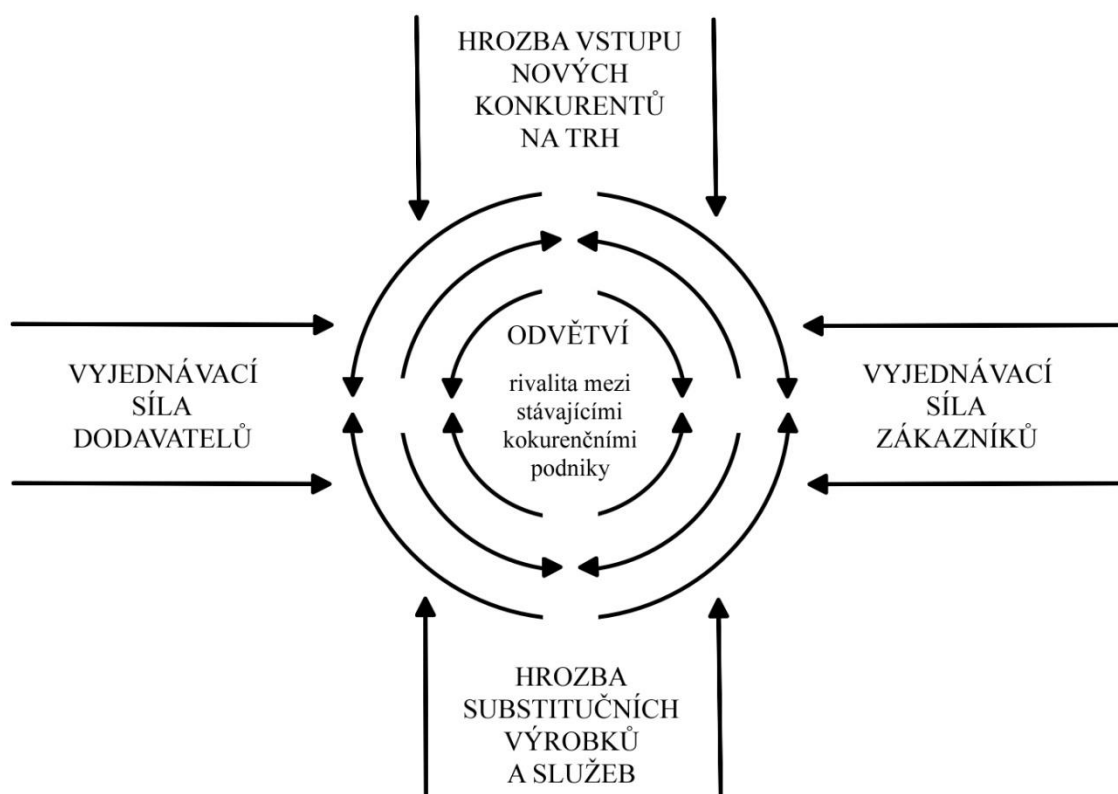
1.6.1. Porterova analýza trhu

Porterův model pěti sil, jak bývá někdy také nazývána tato analýza, se zaměřuje na zkoumání okolního prostředí, které má vliv na konkurenceschopnost podniku.

V odvětví, ve kterém podnik působí, jsou vytvářeny konkurenční síly, které je třeba rozpoznat. Management společnosti na ně musí vhodně reagovat a nejlépe jejich působení změnit ve svůj prospěch (Srpová a kol., 2010, s. 131).

Hlavní síly v odvětví, které určují chování konkurentů, jsou dle Vochozky (a kol., 2012, s. 345) následující:

- hrozba vstupu nových potencionálních konkurentů na trh;
- hrozba substitučních výrobků a služeb;
- vyjednávací síla dodavatelů;
- vyjednávací síla zákazníků;
- rivalita mezi stávajícími konkurenčními podniky v odvětví.



Obrázek č. 1: Síly ovládající konkurenci v odvětví

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Porter, 1989, s. 134)

Analýzou všech pěti konkurenčních sil získá podnik ucelený obraz o tom, co ovlivňuje ziskovost v odvětví, ve kterém se angažuje. Pokud včas identifikuje trendy a změny, může snížit jejich dopad na ziskovost podniku a může je naopak velmi rychle využít ve svůj prospěch. (Porter, 2008, s. 1)

Aby nebyla ovlivněna ziskovost podniku, Porter (2008, s. 1) navrhuje následující:

- umístit společnost do takového prostředí, kde jsou síly slabé;
- využívat změny a trendy v silách;
- přeměnit síly ve svůj prospěch.

Hrozba vstupu nových potenciálních konkurentů na trh

Noví účastníci v oboru přinášejí nové kapacity a touží získat podíl na trhu. Aby se prosadili, mohou vyvíjet tlak na ceny konečných výrobků, snižovat náklady nebo

masivně investovat do nových technologií. Pokud potencionální konkurenti jsou silnou značkou ve svém odvětví a diverzifikují na jiné trhy, mohou využít svých peněžních toků a stávajících schopností, což může otřást celým trhem. (Porter, 2008, s. 3)

Překážky, které znesnadňují vstup na trh, se nazývají „bariéry trhu“. Mohou to být například vládní opatření a regulace, vysoké počáteční náklady, nutnost podnikat ve velkém, přístup k distribučním kanálům, nutnost investic a také loajalita zákazníků vůči zavedeným značkám (Pražská a kol., 1998, s. 234-235).

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Substituty jsou na trhu vždy přítomny, ale často jsou přehlédnutelné. Pokud je ale hrozba substitutů vysoká, trpí ziskovost celého odvětví. Podobné produkty nebo služby omezují potenciál zisku a stanovují maximální výši ceny, tzv. nastavují cenový strop (Porter, 2008, s. 8).

Strategický management by měl být velmi ostražitý vůči změnám v jiných odvětvích průmyslu, ze kterých se může přijít hrozba substitutu. Tato hrozba ale může být i prospěšná – díky inovacím a investicím se dané odvětví modernizuje a nabízí stále vyšší kvalitu a standard svých služeb nebo výrobku. (Porter, 2008, s. 8-9).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelská síla spočívá nejen v ceně, kterou si dodavatelé účtují za své služby, ale i v kvalitě a rychlosti přepravy. Pro fungování společností jsou dodavatelé nezbytní, podniky jsou na nich závislé.

Platí, že *„čím nižší je poměr dodavatelů, tím více vyjednávací síly mají“* (Gander, 2017, s. 39), protože možnost kupujícího je omezená. Také je zde důležitá otázka, zda-li si firma může dovolit vybrat jiné dodavatele bez nadměrných nákladů na změnu, nebo aniž by jí hrozily pokuty za odstup od smlouvy (Gander, 2017, s. 39).

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci jsou orientováni zejména na cenu a kvalitu. Pokud jsou dobře informováni a jsou schopni bez vynaložení velkého úsilí porovnat nabídky konkurenčních podniků na trhu, vybírají si zpravidla pro ně tu nejvýhodnější možnost. Jejich vyjednávací síla je o to větší, pokud jich existuje málo, nebo nakupují ve velkých objemech. Je tedy

důležité identifikovat, o jaký subjekt se jedná – jestli je nakupujícím stát, velkoodběratel, organizace, maloobchodník, nebo jednotlivý spotřebitel a jaké je jeho postavení vůči společnosti (Gander 2017, s. 39-40 a Porter, 2008, s. 7).

Rivalita mezi stávajícími konkurenčními podniky v odvětví

Gander (2017, s. 38) uvádí, že: *„čím intenzivnější je soupeření, tím vyšší jsou náklady na soutěž a nižší dostupný zisk“*.

Rivalita na trhu může pramenit z mnoha skutečností, například z pomalého růstu trhu, vysokých fixních nákladů, mnoha firem v odvětví, či ceny. Pokud společnosti nabízí podobné produkty, pak se rivalita přenáší do funkčnosti produktu, nabídky doplňkových služeb, možnosti dodání, marketingu, nebo image značky. Je-li však hlavní rozlišovací znak cena, může vzájemná rivalita společností vyústit až v cenové války (Gander 2017, s. 38 a Porter, 2008, s. 9)

1.6.2. Pest analýza

Tato analýza se na rozdíl od Porterovy zaměřuje na makrookolí podniku a zabývá se predikcí vývoje. Obdobně i pro ni platí, že její struktura není pevně daná, teoreticky je výčet všech faktorů neomezený. V praxi se určují čtyři základní faktory, z jejichž prvních písmen vychází název této analýzy (Grasseová a kol., 2010, s. 180 a Vochozka a kol., 2012, s. 345).

Jsou to faktory:

- politické;
- ekonomické;
- společenské;
- technologické.

Protože i tato analýza se stále vyvíjí a přichází s novými modifikacemi, můžeme mezi faktory zařadit dle Burta (a kol., 2006, s. 51) i životní prostředí – *environment* (název

pak zní STEEP, STEPE, či PESTE) plus právní faktor – *legal*, (PESTEL) a demografickou stránku– *demography* (PESTLED).

Politické faktory

Mezi politické faktory se zařazuje politická stabilita státu, vliv politických osobností, postoj politické strany, která je u moci, či aktuální stanoviska vlády k průmyslu, obchodu a podnikání – dotace, podpory, omezení a restrikce (zvláště nyní v době pandemie COVID-19). Důležité je také hodnocení situace v zahraničí – vývoj pandemie a reakce vlád, vojenské a vnitrostátní konflikty, embarga, nebo spolupráce států (Grasseová a kol., 2010, s. 179).

Ekonomické faktory

Podnik je výrazně ovlivněn ekonomickými faktory. Zejména makroekonomickou situací (úroková míra, výše HDP, směnné kurzy, míra inflace), přístupem k finančním zdrojům (dostupnost úvěrů, či náklady na půjčku), nebo daňovými faktory (vývoj a výše sazeb, cla, daňová zatížení) (Grasseová a kol., 2010, s. 179).

Sociální faktory

Sociální faktory promítají vliv obyvatelstva, jeho postoje a nálady. Spadá sem například životní úroveň, dosah a kvalita vzdělání, rovnoprávnost pohlaví, míra nezaměstnanosti, ale i dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti v dané oblasti (Grasseová a kol., 2010, s. 179).

Demografické faktory

Zde jde o souhrn demografických charakteristik, jako například velikost populace, etnické složení, věková struktura nebo migrace pracovní síly (Grasseová a kol., 2010, s. 179).

Technologické faktory

Mezi technologické faktory se řadí výzkum a vývoj (jeho podpora a výše výdajů na něj), nové postupy, objevy, vynálezy, ale i rychlost zastarávání technologií a obecná technologická úroveň (Grasseová a kol., 2010, s. 179-180).

Legislativní faktory

Sedláčková a Buchta (2006, s. 17) uvádí, že: „*Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.*“

Zahrnuty zde jsou tedy normy, zákony, vyhlášky, právo a jeho vymahatelnost, i soudy a jejich fungování.

Ekologické faktory

Postoj společnosti k životnímu prostředí se rapidně mění. Na tento trend musí reagovat i společnost nejen postupy při výrobě, ale i vhodným zvolením obalového materiálu a efektivní přepravou. Vlády států se celosvětově zavazují ke snížení produkce skleníkových plynů a k ochraně životního prostředí. To se promítá i do legislativy (příkladem může být zákaz nebo omezení používání jednorázových plastových výrobků nebo postupné snižování výroby automobilů se spalovacími motory).

Jednotlivé faktory je těžké přesně oddělit a aplikovat na ně různé principy. Proto se často spojují ve dvojice nebo i trojice. Politický faktor totiž doprovází například právní změny i ekonomické trendy, ekologická faktor je zase spojen s politickými, ekonomickými a sociálními podmínkami (Gander, 2017, s. 30-33).

1.6.3. SWOT analýza

SWOT analýza má za úkol zhodnotit klíčové vnější a vnitřní faktory, které mají vliv na podnik a jeho postavení na trhu (Srpová a kol., 2010, s. 132). David (a kol., 2017, s. 343) uvádí, že SWOT analýza je široce užívána jak v marketingové strategii, tak ve strategickém plánování.

Název je zkratkou anglických slov (Pražská a kol., 1998, s. 238):

- Strengths – silné stránky;
- Weaknesses – slabé stránky;
- Opportunities – příležitosti;

- Threats – hrozby.

Postupy pro vytvoření analýzy nejsou pevně dané a mohou se měnit v závislosti na zvolené literatuře, aktuálních potřebách nebo zaměření společnosti.

Základem je vytvoření vnitřní a vnější analýzy. Vnitřní (interní) analýzu představují silné a slabé stránky firmy, zatímco příležitosti a hrozby řadíme k vnější (externí) analýze.

(Srpová a kol., 2010, s. 132). Výsledky SWOT analýzy umožňují zaujmout takový postup, který je třeba pro strategické řešení aktuální situace, či získání konkurenční výhody (Pražská a kol., 1998, s. 238).

Základní podoba SWOT analýzy

V podmínkách, kdy je provedení SWOT analýzy zvoleno zejména pro svoji jednoduchost a rychlost, je k vytvoření nutné se zamyslet nad již zmíněnými čtyřmi faktory. Vedení společnosti může vycházet například z metody brainstormingu. Nejjednodušší způsob k vytvoření základní analýzy je výsledné nápady zformulovat do co nejkonkrétnější podoby a zapsat je do přehledné tabulky, jejíž podoba je uvedena níže.

Tabulka č. 3: Zpracování základní podoby SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Pražská a kol., 1998, s. 239)

	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
EXTERNÍ	<ul style="list-style-type: none"> • seznam klíčových příležitostí, které nabízí vnější okolí společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • seznam hrozeb vnějšího prostředí, které mohou ohrozit stabilitu společnosti
	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
INTERNÍ	<ul style="list-style-type: none"> • seznam klíčových kvalit a přínosů tvořených společností, které tvoří konkurenční výhodu a stabilitu společnost 	<ul style="list-style-type: none"> • seznam nedokonalostí a problémů, které pramení zevnitř společnosti

Jak uvádí David (a kol., 2017, s. 343), každý seznam by měl ideálně obsahovat jeden až deset faktorů, aby byla zachována přehlednost tabulky.

Jednotlivé body lze uspořádat například podle velikosti významu jednotlivých položek, náročnosti zpracování nebo naopak jednoduchosti řešení či důležitosti pro zákazníka.

Jestliže bude společnost vycházet pouze ze základní podoby SWOT analýzy a označí ji za dostatečnou, je třeba všechny čtyři příslušné kvadranty samostatně dále rozvést a okomentovat. Hodnocení se může zaměřit na přínos jednotlivých bodů, nebo na možná nebezpečí, která tyto body představují a navrhnout vlastní řešení. Tím si společnost vytvoří ucelený pohled na danou problematiku a může zaujmout určitý postoj, jak se dále zachovat.

Strategie SWOT analýzy

Jestliže se má SWOT analýza podílet i na tvorbě výsledné strategie, kterou chce podnik realizovat, musí se kromě identifikace čtyř základních faktorů zaměřit i na odhad budoucího vývoje a trendů v dané oblasti podnikání (Srpová a kol., 2010, s. 132).

SWOT analýzu lze při její tvorbě propojit do čtyř strategických analýz (Srpová a kol., 2010, s. 133):

- SO strategie (*strenghts a opportunities*);
- WO strategie (*weaknesses a opportunities*);
- ST strategie (*strenghts a threats*);
- WT strategie (*weaknesses a threats*).

SO strategie

Jedná se o agresivní strategii zaměřenou na využití vnějších příležitostí v okolí podniku podpořením nabídky co největšího množství vlastních silných stránek firmy (Srpová a kol., 2010, s. 133). Tato strategie představuje „*ofenzivní přístup z pozice síly*“ (Srpová a kol., 2010, s. 133). David (a kol., 2017, s. 344, který vychází z Lane a Piercyho, 2009) dodává, že „*všichni obchodníci by chtěli být schopni využívat vnitřní silné stránky a zároveň využít externích trendů a událostí*“.

WO strategie

Tato strategie má za cíl zlepšit vnitřní slabé stránky společnosti využitím extérních příležitostí. Někdy totiž existují klíčové externí příležitosti, ale firma jich nemůže pro své slabé stránky využít (David a kol., 2017, s. 344).

Může se jednat například o poptávku zákazníků po rychlejším odbavení na pokladnách. Společnost ale nedisponuje samoobslužnými pokladnami a přijímá platbu pouze v hotovosti. Možné řešení je nákup samoobslužných pokladen a vybavení všech pokladen platebními terminály.

ST strategie

Aplikováním ST strategie se snaží společnost vyhnout vnějším hrozbám, nebo minimalizovat tyto hrozby pomocí vlastních silných stránek (David a kol., 2017, s. 344). Pokud se hrozby včas identifikují, je možné je přeměnit využitím silných stránek na příležitosti (Srpová a kol., 2010, s. 133).

WT strategie

Jednoznačně defenzivní strategie se snaží snížit počet vlastních slabých stránek a zabránit tak vlivu vnějších hrozeb na společnost (David a kol., 2017, s. 344). Jde o obrannou strategii, při které často dochází ke kompromisům a opouštění určitých pozic (Srpová a kol., 2010, s. 133).

Jak uvádí David (a kol., 2017, s. 344): „*organizace budou obecně usilovat o strategie WO, ST nebo WT, aby se dostaly do situace, ve které mohou uplatnit SO strategie*“.

K přehlednému zaznamenání opět slouží tabulka, která obsahuje jak seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, tak i seznam výsledných strategií, na které je užitečné se zaměřit. Tyto strategie vznikají jako řešení při porovnávání vnitřních a vnějších faktorů.

Tabulka č. 4: Strategie SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: David a kol., 2017, s. 343-345)

	VNITŘNÍ SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	VNITŘNÍ SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
	<ul style="list-style-type: none">• seznam faktorů (1-10)	<ul style="list-style-type: none">• seznam faktorů (1-10)
VNĚJŠÍ PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	SO strategie	WO strategie
<ul style="list-style-type: none">• seznam faktorů (1-10)	<ul style="list-style-type: none">• seznam SO strategií (1-5)	<ul style="list-style-type: none">• seznam WO strategií (1-5)
VNĚJŠÍ HROZBY (THREATS)	ST strategie	WT strategie
<ul style="list-style-type: none">• seznam faktorů (1-10)	<ul style="list-style-type: none">• seznam ST strategií (1-10)	<ul style="list-style-type: none">• seznam WT strategií (1-10)

David (a kol., 2017, s. 345) zmiňuje, že je důležité být co nejvíce konkrétní při zápisu faktorů a zejména při formulování strategií. Dále uvádí, že je vhodné ke strategiím doplnit, na které z určitých vnějších nebo vnitřních okolností reagují.

Pokud například podnikáme v oblasti pivovarnictví a vlastníme minipivovar, mezi silné stránky (S) jsme uvedli na první místo kvalitní výrobek a příležitostí (O) číslo dvě jsme označili otevření nového restauračního zařízení v okolí našeho minipivovaru, tak naši SO strategií může být „uzavření smlouvy s restaurací na dodávku našeho piva (S1, O2)“.

2. ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část se věnuje analýze současného stavu společnosti. V této části jsou uvedeny základní informace o firmě, její Porterova analýza tržní konkurence, PEST analýza makrookolí a SWOT analýza zaměřená na vliv vnitřních a vnějších faktorů.

2.1. Základní informace o společnosti

Název společnosti: KL Zahrady, Karel Litschmann – zahradnické služby

Sídlo společnosti: Na Hrázi 128/13, Střelice, PSČ 664 47

IČO: 18564569

Právní forma: fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona

Datum vzniku: 22. 4. 1991

Druh živnosti: ohlašovací – volná

Zápis v: živnostenský rejstřík u Městského úřadu Šlapanice

Předmět podnikání: poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví

Roční obrat: 1,5 milionu Kč

Povinnost vést účetnictví: ne

Povinnost vést daňovou evidenci: ano

Logo společnosti:



Obrázek č. 2: Logo KL zahrady

(Zdroj: Litschmann, 2021)

Společnost KL Zahrady je firma s dlouholetou působností v oboru, která nabízí komplexní zahradnické služby jak pro fyzické, tak pro právnické osoby od roku 1999.

Působí zejména v oblasti Brna a Jižní Moravy, kde si již získala stálé zákazníky. Nové zakázky získává zejména na doporučení spokojených klientů v Jihomoravském kraji a kraji Vysočina, popřípadě v Olomouckém nebo Zlínském kraji.

Firma KL zahrady vlastní od roku 2008 certifikát autorizované instalační firmy pro závlahy Hunter od americké společnosti Hunter Industries a je členem programu Hunter Partner.

2.1.1. Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti KL Zahrady je všestranná zahradnická činnost, včetně realizace zahrad na klíč. Její portfolio služeb zahrnuje:

- návrhy zahrad a veřejné zeleně;
- realizaci návrhů zahrad a veřejné zeleně (ať už vlastních, či cizích);
- návrhy a realizaci závlahových systémů, včetně jejich údržby;
- celoroční údržbu zahrady;
- péči o trávník, závlahové systémy a jezírka;
- pokos travních porostů a řez dřevin;
- dodávku a montáž automatických sekaček;
- dodávku a montáž systémů úspor vody při závlaze;
- dodávku, realizaci a opravy zahradních chodníků, teras a cest;
- prodej drobné mechanizace, osiva, hnojiv a dalších potřeb pro zahradu.

Cílem firmy je do budoucna postupný útlum příjmu nových zakázek a věnování se naplno údržbě zahrad stálých zákazníků.

2.2. Porterova analýza trhu

Porterův model se zaměřuje na analýzu okolního prostředí podniku, které působí na jeho konkurenceschopnost. Uvádí pět základních sil, které mají vliv na fungování firmy ve svém odvětví. Identifikace a včasná reakce na jejich změny snižuje případný negativní dopad na ziskovost podniku.

2.2.1. Hrozba vstupu nových potencionálních konkurentů na trh

Bariéra vstupu na trh se zahradnickými službami není vysoká. Pokud by se nový subjekt rozhodl k podnikání v tomto odvětví, vynaložené prostředky na strojové vybavení pro základní údržbu zahrad (například zahradní nůžky, sekačka na trávu, křovinořez, nůžky na živý plot) nejsou vysoké – jednotlivé položky se pohybují v řádek stovek nebo tisíců korun. Až se zvýšenou specializací (řez dřevin, pokládka travního koberce, instalace závlahových systémů, vertikutace a jiné) je třeba zakoupit i potřebné vybavení a stroje.

K dopravě na místo zakázky je nutný automobil, v případě převozu sekaček a dalšího vybavení také tažné zařízení na automobilu a přívěsný vozík. Pro řízení automobilu (s přívěsným vozíkem) je dle zákona č. 361/2000 Sb. §80a odst. 1 písm. f), třeba minimálně řidičský průkaz skupiny B, pokud největší povolená hmotnost motorového vozidla nepřevyšuje 3500 kg a přípojně vozidlo nepřevyšuje hmotnost 750 kg; vozík může tuto hmotnost převyšovat pouze za předpokladu, že celková povolená hmotnost soupravy nepřevyšuje 3500 kg.

Častá forma podnikání v oboru zahradnických služeb je živnost volná. Pokud by se pro ni nový subjekt rozhodl, je třeba uhradit poplatek, který dle zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, jehož přílohou je sazebník, se za položku *Ohlášení živnosti při vstupu do živnostenského podnikání* stanovuje na 1000 Kč.

Jelikož ale poptávka po zahradnických službách převyšuje nabídku (Litschmann, 2021), není vstup nových konkurentů na trh aktuální hrozbou.

2.2.2. Hrozba substitučních výrobků a služeb

Substituční službou, která ohrožuje zahradnické služby, je kompletní výstavba nových ulic a čtvrtí developerskými společnostmi. Realizace těchto projektů často zahrnuje i úpravy terénu, realizace zahrad a veřejné zeleně.

Taktéž při výstavbě nových rodinných či bytových domů se realizaci zahrad věnují samotné stavební společnosti, popřípadě mají smluvně zajištěné partnerské zahradnické firmy, které zakázky provádějí.

KL zahrady realizuje automatické závlahové systémy výhradně z komponentů americké společnosti Hunter Industries. Automatické závlahové systémy na podobném principu vyrábí a distribuuje do České republiky i americký Rain Bird a dále společnosti Toro a K-rain, taktéž z USA, nebo německá společnost Perrot.

V posledních letech na trh se závlahami vstupují i společnosti orientované primárně na jiné produkty, jako německá Gardena (zahradnické potřeby), český Hecht (zahradní motorová technika), finský Fiskars (ruční nástroje pro údržbu zahrady) nebo německý Kärcher (čisticí technika). Tyto společnosti nabízí závlahové systémy menšího typu, které lze zkompletovat i svépomocí.

2.2.3. Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost KL zahrady má jednoho dodavatele komponentů pro závlahové systémy Hunter, společnost IRIMON, spol. s r.o., která je výhradním zástupcem Hunter Industries v České republice. Tento dodavatel je pro společnost nezbytný a má velkou vyjednávací sílu, která spočívá zejména ve stanovení velkoobchodní ceny za komponenty. Další síla spočívá v rychlosti, kvalitě a ceny přepravy.

Pokud by se společnost KL zahrady rozhodla (nebo by byla nucena) změnit dodavatele, musela by se přeorientovat na konkurenční závlahové systémy od společnosti Rain Bird, Toro, K-rain, nebo Perrot. To by znamenalo také investici do vzdělání a návštěvu seminářů od těchto firem, protože závlahové systémy jednotlivých společností se liší.

Dodavatelé dalších potřebných materiálů, surovin a pěstitelských výrobků se různí, a v případě nedostatku zboží na skladě nebo vysoké ceny dochází k jejich změně. Takovýto postup je standartní.

2.2.4. Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky společnosti lze rozdělit na dvě skupiny – právnické a fyzické osoby.

Právnickými osobami jsou firmy, společenství vlastníků (bytových) jednotek, obce, nebo městské části. Vyjednávací silou je zde cena a společnost KL zahrady málokdy obстоjí ve výběrovém řízení.

Společnost KL zahrady se tedy raději orientuje na soukromé osoby. Ty mají také velkou vyjednávací sílu, jelikož realizace zahrad je zakázková činnost, ale hlavní prioritou je zde kvalita, nikoli cena. Projekt, podle kterého se zahrada realizuje, je odrazem přání klientů. Společnost se snaží maximálně vyjít zákazníkům vstříc, není ojedinělé, že se projekt v průběhu zahradních úprav mění. Také datum a čas prací je vytvářen v souladu s přáním zákazníka. V čem zákazníci volnou ruku nemají, je výběr strojového parku, se kterým bude zakázka realizována a také značka závlahového systému, jelikož KL zahrady realizuje automatické závlahové systémy výhradně od společnosti Hunter Industres. Kromě těchto dvou bodů lze konstatovat, že vše ostatní se řídí volbou zákazníka.

2.2.5. Rivalita mezi stávajícími konkurenčními podniky v odvětví

Ve Střelcích u Brna, kde sídlí společnost KL zahrady, se nachází ještě jedna firma nabízející zahradnické služby – GardenGarden. V okolí to pak jsou Zahradnictví Chaloupka (Troubsko), Mathias Zátpek (Brno-Bosonohy) a Vojtěch Tomašov (Popůvky), vše vedené jako živnosti. Z kapitálových společností to jsou například Zahrady Zapletal, s. r. o. a Čtyřlístek zahradnické služby, s. r. o. (Firmy.cz, c1996–2021).

Trh zahradnických služeb není přesycen a poptávka převyšuje v případě pana Litschmanna (2021) nabídku. Jedním z důvodů je také orientace na malé zakázky pro soukromé osoby, veřejným zakázkám se společnost přestala věnovat a raději je přenechává konkurenci. Ve výběrovém řízení, kde je hlavní prioritou cena, většinou neobstojí. Zakázek pro soukromé osoby je stále dost a odpadá zde tedy jakýkoli konkurenční boj.

S konkurencí má firma velmi dobré vztahy – nastávají i takové situace, kdy kvůli velké vytíženosti pan Litschmann doporučí k realizaci zakázek konkurenci, nebo naopak konkurence nabízí zakázky panu Litschmannovi.

2.2.6. Zhodnocení Porterovy analýzy

Bariéra pro vstup na trh se zahradnickými službami není vysoká, ale i přes to v nynější situaci společnosti KL zahrady nehrozí nebezpečí vyplývající ze vstupu nových potencionálních konkurentů na trh. Jelikož zákazníci nemají na výběr, jaké značky budou závlahové systémy realizovány, společnost KL zahrady neohrožují ani případné substituty komponentů.

Mírným znepokojením je kompletní realizace staveb i se zahradami a zelení developerskými a stavebními společnostmi, ale pro značnou poptávku po zakázkách, se kterou se nyní společnost KL zahrady potýká, je toto zjištění nepodstatné.

Vyjednávací síla jediného dodavatele komponentů pro automatické závlahy Hunter je vysoká, což se promítá zvláště nyní, kdy dochází ke zdražování veškerých plastových komponentů v důsledku růstu ceny termoplastů způsobenou poklesem výroby na americkém trhu (EuPC, 2021). U ostatních dodavatelů je běžné, že se mění v závislosti na ceně a dostatku materiálu na skladě.

Zákazníci mají značnou vyjednávací pozici, jelikož realizace zahrad je zakázková činnost a provádí se dle přání klientů.

I když se téměř v každé okolní vesnici vyskytuje společnost, která se věnuje úpravě a realizaci zahrad stejně jako pan Litschmann, nebezpečí ze strany stávající konkurence je minimální. Naopak dochází k situacím, kdy se společnost KL zahrady a konkurenční podniky doporučují navzájem.

2.3. PEST (PESTL) analýza

PEST analýza se zaměřuje na vnější makrookolní vlivy, které působí na podnik a jsou podnikem neovlivnitelné. Zahrnuty budou faktory, které jsou důležité pro všeobecný přehled a pak zejména ty, které se společnosti KL zahrady přímo dotýkají.

Je nutné podotknout, že jednotlivé faktory není možné přesně oddělit. Politická rozhodnutí provází právní změny, které se promítají do ekonomiky, ekologie

i sociálních podmínek; ekologický faktor zase tlačí na právní změny a politická rozhodnutí. Vazby mezi jednotlivými faktory jsou tedy úzce provázané.

2.3.1. Politické faktory

Současná vláda

Současná vláda České republiky byla ustanovena na základě voleb do poslanecké sněmovny v roce 2017. Tvoří ji dvě koaliční strany – hnutí ANO 2011 a Česká strana sociálně demokratická (ČSSD). Předsedou vlády je Ing. Andrej Babiš, prezidentem České republiky Ing. Miloš Zeman.

EET

Významným politickým rozhodnutím ovlivňující podnikání, bylo zavedení elektronické evidence tržeb (EET) v roce 2016, která má dle Finanční zprávy české republiky ([2021]) za úkol „*narovnat podnikatelské prostředí v České republice*“. Téměř bez výjimek se postupně dotkne všech podnikatelů, ať už fyzických nebo právnických osob, plátců nebo neplátců DPH, kteří přijímají platby v hotovosti či obdobným způsobem (např. šek, směnka, stravenka). EET nepodléhají platby kartou a převodem na účet (Finanční zpráva ČR, [2021]).

Zákon o evidenci tržeb č. 112/2016 Sb. platný od 13. dubna 2016 vstoupil v účinnost 1. prosince 2016. K tomuto datu se v první fázi do elektronické evidence tržeb zapojily ubytovací a stravovací služby, ve druhé fázi od 1. března 2017 pak maloobchody a velkoobchody. V původním plánu se ve společné třetí a čtvrté fázi měly k EET připojit od 1. května 2020 zbylé činnosti, jako například řemeslníci, zahradníci, zemědělci, dopravci, kadeřníci nebo svobodná povolání (Finanční zpráva ČR, [2021]).

Z důvodu pandemie onemocnění COVID-19 byla zákonem č. 137/2020 Sb. s účinností od 27. března 2020 přerušena evidenční povinnost do konce roku a tím i odložena třetí a čtvrtá fáze EET. Novelizací tohoto zákona byla 3. listopadu 2020 posunuta povinnost evidovat tržby jak pro subjekty, které spadají do prvních dvou fází, tak i pro ty, které měly původně začít evidovat k 1. květnu 2020. Odklad elektronické evidence je dle zákona č. 449/2020 Sb. prodloužen až do 31. prosince 2022.

Daňový balíček 2021

V rámci tzv. daňového balíčku pro rok 2021, obsaženého v zákoně č. 609/2020 Sb., je největší změnou zrušení superhrubé mzdy. Zaměstnavatele se tato změna dotkla pouze v konstrukci výpočtu daně, pojistné odvody zůstávají ve stejné výši. Citelná je však pro zaměstnance, protože sazba daně se nyní počítá z hrubé mzdy a dochází tak ke zvýšení čisté mzdy. Zvýšila se také základní sleva na dani na 27 840 Kč, byla zrušena solidární daň (a nahrazena zavedením druhé sazby daně ve výši 23 %) a zrušen limit pro maximální výši daňového bonusu (Kučerová, 2021 a Nešleha, 2021). Novelizací zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, došlo ke zvýšení hranice pro vykazování hmotného majetku ze 40 tisíc korun na 80 tisíc korun a také k zavedení mimořádných odpisů pro majetek (splňující zákonné požadavky) pořízený v roce 2021 a i zpětně v roce 2020.

Omezení z důvodu pandemie COVID-19

V souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru v ČR vláda České republiky vyhlásila 12. března 2020 nouzový stav a postupně zakázala či omezila maloobchodní prodej a provoz služeb (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020).

Na vývoj pandemie reagovaly také další restrikce a nařízení vlády v průběhu roku 2020 a 2021. Šlo zejména uzavření všech stupňů škol a přechod na distanční výuku, povinné nošení ochrany dýchacích cest, testování ve školách a firmách, ochranu vnějších hranic a omezení pohybu obyvatelstva. V reakci na aktuální situaci docházelo k rušení, či prodlužování nouzového stavu a k přijímání tvrdších opatření, nebo naopak k jejich rozvolňování. Četná omezení platí i nyní (květen 2021).

Vláda připravila pro podniky, OSVČ i zaměstnance, kterých se pandemie výrazně dotkla, nejruznější formy podpory. Mezi ně patří například ošetřovné, příspěvky na nájemné, kompenzační bonusy za zaměstnance i bonusy pro podnikatele, příspěvek na úhradu části nepokrytých fixních nákladů, prominutí úroků z prodlení za DPH, prominutí zálohy na dani z příjmů, či prodloužení lhůty pro odevzdání daňového přiznání (BusinessInfo.cz, 2021). Tento výčet není konečný, protože stále vznikají (a současně jsou ukončovány) další formy podpory od státu.

2.3.2. Ekonomické faktory

Kurz koruny

Od roku 2017 přestala ČNB (činila tak od konce roku 2013) intervenovat na devizovém trhu českou korunu. Kurz byl držen stabilně okolo 27 CZK/EUR. Vývoj kurzu zaznamenává graf níže.



Graf č. 1: Vývoj kurzu CZK/EUR od 1. 1. 2010 do 30. 4. 2021

(Zdroj: Česká národní banka, 2021)

Mezi lety 2017 až 2020 došlo k propadu koruny na hodnotu okolo 25,75 CZK/EUR. To mělo za následek zlevnění zahraničních výrobků a služeb. Naopak firmy, které exportují své výrobky z ČR do zahraničí, získali za své výrobky na přepočet v korunách méně než v době intervence. Na počátku roku 2020 došlo sice k posílení koruny, ale opět následoval propad. Aktuální kurz k 30. dubnu 2021 činí 25,885 CZK/EUR.

Pandemie COVID-19

Ministerstvo financí (2021a, s. 1) ve své Makroekonomické predikci uvádí, že „*pandemie nového typu koronaviru, přijatá protiepidemická opatření a jejich doprovodné efekty způsobily v roce 2020 hluboký synchronizovaný propad světové ekonomiky. Jeho rozsah je za období po 2. světové válce bezprecedentní*“.

Všechny zasažené státy včetně České republiky přijaly velké fiskální a monetární stimuly, což omezilo negativní důsledek pandemie na krátkodobý růst. Hospodaření ČR bylo ovlivněno nárůstem výdajů na pomoc domácnostem i zaměstnancům a finanční

podpory pro podniky a OSVČ. Významný byl také propad daňových příjmů do rozpočtu. Státní rozpočet tak skončil ke konci roku 2020 se schodkem 367,4 mld. Kč, což je zhoršení o 338,9 mld. Kč oproti roku 2019 (Ministerstvo financí ČR, 2021a, s. 7 a 10).

Hrubý domácí produkt vyjádřený ve stálých cenách se propadl dle Českého statistického úřadu (2021) o 5,6 %. Příští rok je očekáván růst o 3,1 %. Průměrná míra inflace za rok 2020 byla 3,2 % (Ministerstvo financí ČR, 2021a, s. 3).

Aktuální dvoutýdenní repo sazba ČNB činí 0,25 %, diskontní sazba 0,05 % a lombardní sazba 1,00 % (Česká národní banka, 2021).

2.3.3. Sociální faktory

Nezaměstnanost

Česká republika dlouhodobě dosahuje nízké nezaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti v roce 2020 činila 2,6 %, což je zhruba 137 tisíc osob. Na rok 2021 se kvůli pandemii COVID-19 očekává vzrůst na 3,6 %, odhadem na 195 tisíc osob (Ministerstvo financí ČR, 2021b, s. 37).

Nízká míra nezaměstnanosti s sebou ale přináší nedostatek kvalifikované pracovní síly, zaměstnanci chybí v mnoha odvětvích.

Dle Národního pedagogického institutu České republiky (2021c, d) úspěšně dokončilo k dubnu roku 2019 obor zahradník (s výučním listem) v celé republice 315 studentů. Nezaměstnaných z nich bylo pouze 19 absolventů a míra nezaměstnanosti tedy byla 6 %. V roce 2020 (duben) byl počet absolventů 331, z nichž je nezaměstnaných 31 osob (9,4 %). Obor zahradnictví (s maturitní zkouškou) dokončilo k dubnu v roce 2019 124 osob, uplatnění jich nenašlo pouze 6, což je 4,8 %. O rok později klesl počet absolventů na 94 a počet nezaměstnaných na 7,4 %.

Oba obory s celkovým počtem absolventů výučních i maturitních oborů porovnává tabulka níže.

Tabulka č. 5: Počet nezaměstnaných absolventů výučních a maturitních oborů k dubnu 2019 a 2020
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Národní pedagogický institut České republiky, 2021c, d)

	DUBEN 2019			DUBEN 2020		
	Počet absolvent.	Počet nezam. absolvent.	Míra nezam.	Počet absolvent.	Počet nezam. absolvent.	Míra nezam.
VŠECHNY VÝUČNÍ OBORY	19 910	671	3,7 %	17 478	1025	5,9 %
Obor Zahradník	315	19	6 %	331	31	9,4 %
VŠECHNY MATURITNÍ OBORY (BEZ GYMNÁZIÍ)	27 536	1 039	3,8 %	28 434	1340	4,7 %
Obor Zahradnictví	124	6	4,8 %	94	7	7,4 %

Z tabulky vyplývá, že je v průměru zájem o všechny obory (nejsou zde zahrnuta gymnázia), ať už maturitní, nebo zakončené výučním listem. Míra nezaměstnanosti zahradnických oborů je o jednotky procent vyšší, než je tomu u průměru. Z celorepublikového hlediska ale za rok 2019 a 2020 nenašlo uplatnění méně než 10 osob, což je velmi nízké číslo. Uplatnění zahradnických oborů na trhu práce je tedy velmi vysoké, i když všichni absolventi nemusí nutně pracovat v oboru.

2.3.4. Technologické faktory

Technologické faktory se dotýkají i zahradnických služeb, a to v mnoha ohledech.

Dochází k neustálému zdokonalování ručního náradí a zvyšuje se jeho odolnost a kvalita. Jako příklad mohou sloužit nové nástroje v majetku pana Litschmanna, které ulehčují těžkou manuální práci a jejich využití je již každodenní samozřejmostí.

Jde například o elektrické zahradní kolečko, motorový pásový dopravník, pneumatický rýč či elektrické nůžky na stříhání keřů. Tyto nástroje také významně zrychlují práci zvláště nyní, kdy nejsou k dispozici žádní zaměstnanci ani brigádníci.

I závlahové systémy se stávají sofistikovanější, přesnější a náročnější na montáž. Došlo k jejich automatizaci a díky novým technologiím jsou efektivnější a úspornější. Například díky čidlům sledujícím vlhkost už nemusí být zalívání pravidelné, ale může se řídit aktuálním počasím. Bezpečnostní prvky zase zaručují, že nedojde při vyčerpání zdroje vody k poškození čerpadla, nebo naopak umí detekovat nadměrnou spotřebu vody a upozorní tak na poškození systémů hadic. Ovládání se stává uživatelsky přívětivé a je již možné propojit řídicí jednotku s Wi-Fi a ovládat ji i pomocí telefonu.

Poměrně novým fenoménem jsou také automatické sekačky, které se již cenově přiblížily k možnostem mnoha zákazníků. Pan Litschmann (2021) instaluje průměrně dva až tři kusy ročně a obliba těchto sekaček každým rokem stoupá.

2.3.5. Legislativní faktory

Společnost musí dodržovat platné zákony České republiky a řídit se danými právními předpisy. Legislativních faktorů, kterých se musí společnost držet, je nespočet a nejsou zde uvedeny všechny.

Zrušení obchodního zákoníku a jeho náhrada

K 1. lednu 2014 byl zrušen zákon č. 513/1991 Sb., známý jako obchodní zákoník. Nahradil jej zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), část přebíral i nově vzniklý zákon č. 89/2012 Sb., označovaný jako nový občanský zákoník.

Živnost

Společnost KL Zahrady provozuje pan Karel Litschmann jako živnost. Živnost může provozovat právnická i fyzická osoba. Živnosti se dělí na *ohlašovací*, *řemeslné*, *vázané*, *volné* a *koncesované*. Řídí se zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Dle přílohy č. 4 § 25 odst. 2 tohoto zákona spadají zahradnické služby do živnosti volné.

Aby mohla fyzická nebo právnická osoba provozovat danou živnost, musí získat *živnostenské oprávnění*. To u ohlašovacích živností vzniká dnem ohlášení u živnostenského úřadu. Ten do roku 2008 vydával kladně vyřízeným žádostem *živnostenský list* a zapsal je do živnostenského rejstříku, dnes se živnostenské oprávnění osvědčuje pouze výpisem z živnostenského rejstříku.

Každý, kdo provozuje živnost, musí tedy být zapsán do živnostenského rejstříku. Zapsání do obchodního rejstříku, kam jsou zapisovány obchodní společnosti a družstva, je dobrovolné.

Povinnost vést účetnictví a daňová evidence

Povinnost vést účetnictví (do roku 2004 nazýváno podvojně účetnictví) mají dle §1 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, všechny právnické osoby se sídlem na území ČR, nebo pokud zde podnikají. Dále se jedná o svěřenecké fondy, fondy obhospodařované penzijní společnostmi, investiční fondy bez právní osobnosti a další dle zvláštního právního předpisu.

Podnikatelé, kteří provozují živnost, mají povinnost vést účetnictví dle tohoto zákona, pokud:

- jejich obrat je za předešlý kalendářní rok vyšší než 25 milionů korun;
- jsou zapsáni v obchodním rejstříku;
- ukládá jim to zvláštní právní předpis;
- jsou společníky ve společnosti, kde alespoň jeden z účastníků vede účetnictví.

Pokud nesplňují tyto podmínky, mohou je vést dobrovolně. Účetnictví se musí vést minimálně 5 let, po uplynutí této doby a uzavření účetního roku mohou přejít na jiný systém (Solita, 2020).

Daňová evidence (dříve jednoduché účetnictví) je určena pouze pro OSVČ a upravuje ji § 7b zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Podnikatelé zde evidují veškeré příjmy, výdaje, majetek a závazky. Nemusí dodržovat účetní předpisy, ani zpracovávat účetní uzávěrku. V daňovém přiznání uplatňují reálné výdaje. Součástí daňové evidence

je peněžní deník, kniha pohledávek, kniha závazků, popřípadě pomocné knihy o ostatním majetku (Solita, 2020).

Pokud si chce OSVČ uplatňovat výdaje procentem z příjmů a jeho roční příjmy jsou do dvou milionů korun, nemusí vést ani účetnictví, ani daňovou evidenci. Postačí pouze evidence příjmů a pohledávek (Solita, 2020).

DPH

Dle § 6 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, je povinným plátcem DPH každá osoba (fyzická i právnická), „jejíž obrat za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesáhne 1 000 000 Kč“. Pokud není splněna tato podmínka, subjekt se může stát plátcem DPH dobrovolně.

Podle § 7 téhož zákona se u DPH rozlišují tři druhy sazeb:

- základní sazba daně ve výši 21 %;
- první snížená sazba daně ve výši 15 %;
- druhá snížená sazba daně ve výši 10 %.

Silniční daň

Dle § 1 zákona č. 16/1993 Sb., o dani silniční, je předmětem daně silniční motorové vozidlo registrované, provozované a používané v České republice poplatníkem daně z příjmu fyzických osob, pokud je používáno k činnosti, ze které jí plynou příjmy. Totéž platí i pro právnické osoby.

Daň z příjmů

Dle § 16 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, činí sazba daně pro fyzické osoby 15 % pro část základu daně do 48násobku průměrné mzdy. Pokud část základu daně přesáhne tento 48násobek, pak je pro tuto část stanovena sazba 23 %.

Právnické osoby daní své příjmy ve výši 19 % dle § 21 téhož zákona.

2.3.6. Zhodnocení PESTL analýzy

Nejen z občanského hlediska, ale i z hlediska podnikání je důležité sledovat, jaká vláda je u moci a jaký je program nejsilnějších politických stran v zemi. Zájmy jednotlivých politických uskupení se promítají do vládních rozhodnutí, která mají přímý vliv na podnik.

Významným politickým rozhodnutím bylo zavedení elektronické evidence tržeb. K 1. květnu 2020 se k ní měla připojit i společnost KL zahrady, z důvodu odkladu kvůli epidemii COVID-19 tak musí učinit nejpozději 1. ledna 2023. Pokud by však do té doby přestala splňovat podmínky (přestala by přijímat hotovost), nemusí EET zavádět.

Společnosti KL zahrady se také dotýká nový daňový balíček pro rok 2021, zejména zvýšení základní slevy na dani (zvýšení lze očekávat každý rok). V případě, že by společnost měla nějaké zaměstnance, zrušení superhrubé mzdy se promítne pouze do konstrukce výpočtu daně. Musí také počítat s aktuální výší minimální mzdy. Pokud by pořídila v roce 2021 majetek v první nebo druhé odpisové skupině, může pro odepisování využít mimořádných odpisů (i zpětně za rok 2020).

Jelikož pandemie COVID-19 ovlivnila podnikání pana Litschmanna pouze okrajově, nemá zatím na žádnou podporu od státu nárok, vyjma příspěvku na samotesty pro OSVČ.

Konec intervence koruny ČNB se mohla promítnout na ceně komponentů pro závlahové systémy dovážených převážně z USA. Dodavatelská firma má však často nasmlouvané ceny na několik měsíců (let) dopředu, a proto dle pana Litschmanna (2021) ke zlevnění ani nedošlo. Nyní se musí dodavatelská společnost potýkat s rapidním zdražováním plastů vzhledem k omezení výroby v USA (zejména kvůli pandemii COVID-19), což se již promítlo do ceníků pro odběratele.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce je palčivým problémem i pro pana Litschmanna, který je aktuálně bez zaměstnanců. Absolventů zahradnických oborů je bez uplatnění naprosté minimum (je ale možné, že našli uplatnění jinde, než ve svém oboru).

Technologický vývoj a aktuální trendy se promítají i do trhu zahradnických služeb. Zdokonalováno je jak samotné nářadí, tak i závlahové systémy, včetně jejich řídicích

prvků. Novinkou na trhu jsou automatické sekačky, o které má zájem stále více zákazníků.

Společnost KL zahrady se musí řídit všemi platnými zákony České republiky. Nejvýznamnější zákon, který se společností dotýká, je živnostenský zákon a zákon o DPH. Pan Litschmann je také poplatník silniční daně či daně z příjmů. Jako živnost nesplňuje podmínky pro vedení účetnictví a vystačí si tak s daňovou evidencí, což však znesnadňuje provedení finančních analýz a znesnadňuje ucelený pohled na hospodaření firmy.

2.4. SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj pro charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení firmy. Má za úkol zhodnotit silné a slabé stránky uvnitř společnosti a také příležitosti a hrozby v jejím okolí (Srpová a kol., 2010, s. 132).

Tato analýza je „*relativně jednodušší záležitostí při úzce specializovaném trhu*“ (Pražská a kol., 1998, s. 238), což podnikání v oblasti zahradnictví pro soukromé subjekty bezpochyby je.

Význam jednotlivých položek z hlediska společnosti je uveden v tabulce a má vzestupný charakter (1 – největší význam pro společnost).

Tabulka č. 6: SWOT analýza společnosti KL zahrady

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Pražská a kol., 1998, s. 239)

	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
EXTERNÍ	1) získání nových zákazníků, ze kterých se stanou stálí zákazníci 2) spolupráce se vzdělávacími institucemi 3) založení e-shopu s nabídkou a) materiálu pro samostatné drobné opravy závlah b) dalších drobných zahradnických potřeb	1) růst cen materiálu 2) nedostatek pracovní síly a) chybí kvalifikovaní brigádníci/zaměstnanci b) nezájem o práci v zahradnictví 3) restrikce a omezení v souvislosti s COVID-19 4) pokles kupní síly zákazníků 5) rozmach levnější konkurence
	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY

INTERNÍ	1) kvalita odvedené práce 2) znalosti 3) certifikace 4) renomé v oboru 5) loajalita stálých zákazníků 6) individuální přístup ke klientům 7) flexibilita 8) schopnost improvizace	1) velké množství práce 2) snaha „vyhovět všem“ 3) nedostatek času pro hledání nových zaměstnanců 4) nízká (nemotivující) nástupní mzda 5) poruchovost automobilu 6) vše stojí na „jednom muži“ 7) věk 8) nefunkční webové stránky
----------------	--	---

2.4.1. Příležitosti

Společnost má stálý příliv nových zakázek i přes to, že webové stránky jsou nefunkční a firma si neplatí žádnou reklamu. Děje se tak díky spokojeným zákazníkům, kteří společnost KL zahrady osobně doporučují dále. Díky tomu by společnost mohla brzy dosáhnout svého cíle – uzavření příjmu nových zakázek a věnování se naplno již jen údržbám zahrad stálých zákazníků.

Velkou příležitostí by bylo navázání spolupráce se vzdělávací institucí. Nejbližší střední zahradnická škola se nachází v Rajhradě. Společnost KL zahrady by mohla získat středoškolské studenty na praxi, čímž by vyplnila poptávku po brigádnících, a navíc by si tak vychovala budoucí zaměstnance.

Další z příležitostí je založení malého e-shopu s originálními náhradními díly pro drobnou opravu závlah, které KL zahrady realizuje, a dalších drobných potřeb pro zahradu, jako je zahradní náčiní, osiva či hnojiva. Takovýchto specializovaných e-shopů se základními součástkami a dalším vybavením pro prodej koncovým zákazníkům není na trhu mnoho a samotní zákazníci by jej dle slov pana Litschmanna (2021) uvítali. E-shop by byl primárně určen pro zákazníky KL zahrady, jednalo by se o doplněk ke stávajícím službám.

2.4.2. Hrozby

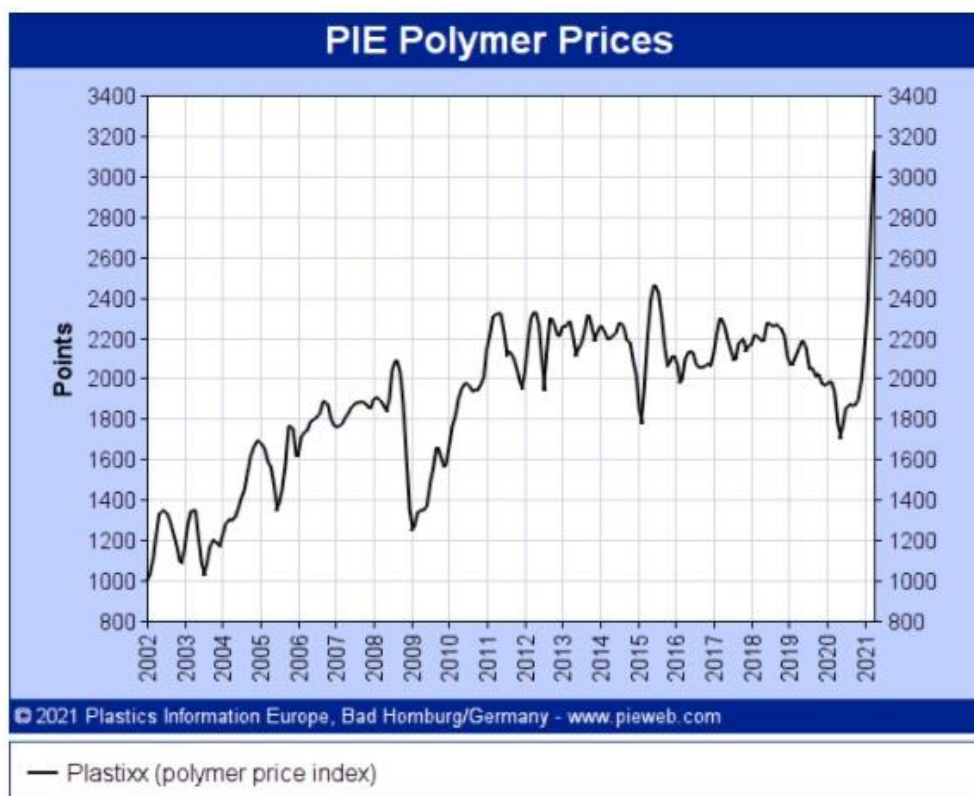
Cena materiálu se přirozeně v průběhu času mění. Zatímco ceny elektronických součástek či celých řídicích závlahových jednotek stagnují, či naopak mírně klesají, ceny plastových komponentů naopak vzrůstají. Letošní prudký vzrůst ceny plastového

materiálu (u některých druhů o více než 50%) byl však velmi nečekaný a okamžitě se promítl do ceníků dodavatelských společností.

Raketový vzrůst cen zapříčinil, dle tiskové zprávy EuPC (2021) – organizace zastupující evropské zpracovatele plastů (European Plastics Converters):

- nedostatek surovin;
- vrůst ceny ropy;
- pokles výroby v USA v důsledku pandemie COVID-19;
- pokles vývozu polyetylenů z USA do Evropy v důsledku hurikánů, které zasáhly ropné rafinerie;
- nedostatek přepravních kontejnerů;
- malé zásoby společností zpracovávající plasty v Evropě.

Jelikož plastové komponenty pro závlahové systémy Hunter jsou vyráběny zejména v USA, dopad na konečnou cenu materiálu bude o to vyšší. Zdražení se tedy bude muset dotknout i konečných zakázek společnosti KL zahrady.



Obrázek č. 3: celosvětový vývoj cen termoplastů

(Zdroj: PlasticPortal, 2021)

Reálným problémem je nedostatek pracovní síly. Pan Litschmann by rád přijal brigádníka či zaměstnance. V minulosti brigádníci i zaměstnanci pro KL zahrady pracovali, avšak po určité době, kdy převzali know-how a zjistili, jak podnikání v zahradnictví funguje, si založili vlastní kapitálovou společnost, nebo se stali OSVČ. Zájem o zaměstnání je dle slov pana Litschmanna (2021) velmi nízký. Pokud se objeví potencionální zaměstnanec, většinou chybí základní kvalifikace a chuť naučit se něco nového.

Středních škol nabízejících obor zahradník (s výučním listem) je v Jihomoravském kraji šest. Největší se nachází v Rajhradě a dle záznamu o počtu uchazečů, převyšuje poptávku nabídku. Tato škola také jako jediná v kraji nabízí maturitní obor Zahradnictví (Národní pedagogický institut České republiky, 2021a, b). Důležité je upozornit na fakt, že ne všichni absolventi po ukončení studia pokračují v práci v oboru.

Společnost by také mohl ohrozit rozmach levnější konkurence a přebírání stálých zákazníků. Mezi stálé zákazníky patří zejména fyzické osoby ve střední společenské třídě. I kvůli státním restrikcím souvisejícím s onemocněním COVID-19 a omezením v zaměstnání může kupní síla části zákazníků poklesnout, což by mělo za následek odliv stálých klientů a nižší zájem o nové zakázky, případně přechod k levnější konkurenci. Tento trend se však v současnosti nenaplnuje a dochází k situaci opačné – zakázek stále přibývá.

2.4.3. Silné stránky

Velmi silnou stránkou společnosti je kvalita odvedené práce. Pan Litschmann si zakládá na kvalitě (jak výrobků, tak práce) a nezřídka kdy se stává, že je pozván k opravě zahrad tam, kde ji realizovali „levnější“ konkurenti.

Firma KL zahrady prošla potřebnou certifikací, společnost IRIMON, spol. s r.o., výhradní zástupce společnosti Hunter Industries v České republice, ji tak označila za autorizovanou instalační firmu a zařadila ji do programu Hunter Partner. Certifikaci firma KL zahrady vlastní od roku 2008 a každý rok ji obnovuje. Mimo to se pan Litschmann stále vzdělává, ať už literaturou, semináři či školeními.

Společnost KL Zahrady si za 20 let působnosti na trhu v oblasti zahradnických služeb vytvořila pro svoji pečlivost, spolehlivost a kvalitu dobré jméno a mnoho spokojených zákazníků v Brně a jeho okolí. Ke každému klientovi přistupuje individuálně a nabízí konzultace zakázek zdarma, v případě problémů se závlahovými systémy telefonické řešení i o víkendu. Díky tomuto přístupu má zajištěnou loajalitu stálých zákazníků, kteří pana Litschmanna osobně doporučují svým přátelům a známým.

Firma vzhledem ke svojí velikosti dokáže flexibilně a rychle reagovat na změny související s aktuálními zakázkami. Sám pan Litschmann (2021) také potvrzuje, že *„nejsilnější stránkou firmy je schopnost improvizace, jelikož často nic není, jak má být“*. Vliv na úpravu plánu má počasí, ale i osobní požadavky a změny ze strany zákazníků.

2.4.4. Slabé stránky

Společnost se potýká s převisem poptávky, kterou není schopna uspokojit. Majitel firmy je zahlcen administrativní prací, kterou nemá na koho delegovat (musí se setkat se zákazníkem, vypracovat projekt, vyřídít objednávky, vypracovat měsíční plán, připravit faktury), a k tomu operativně řešit problémy, opravovat stroje a v neposlední řadě také sám fyzicky pracovat na zakázce. Aby si udržel dobré vztahy se zákazníky, neodmítá ani neočekávanou práci nad rámec zakázky a snaží se vyhovět každému požadavku klienta.

Stále více se tedy objevuje potřeba brigádníka/zaměstnance, který by vypomohl s potřebnou prací. Vliv na nedostatek pomocné síly může mít i nastavení nízké mzdy, která nemusí být zejména pro mladé absolventy motivující. Jak již bylo zmíněno, o manuální práci v zahradnické firmě dnes není zájem, pokud ano, chybí kvalifikovanost. „Vychovat“ si svého zaměstnance, aby dosáhl určité míry soběstačnosti a nebyla nutná neustálá kontrola jeho práce, trvá několik let. Zahlcení prací se promítá i do nedostatku času pro aktivní hledání vhodného zaměstnance.

Společnost se také potýká se stále častějšími i poruchami automobilu – dodávky. Nynější automobil vyrobený v roce 2007 je každý pracovní den (mimo leden, únor a v době dovolené) v provozu. Trpí korozí, nefunkčním zamykáním, závadami motoru, celkovým opotřebením a dalšími defekty.

Celý chod firmy doslova leží „na jednom muži“ a to je vzhledem k věku pana Litschmanna velmi rizikové. Svoji živnost dokáže provozovat ještě zhruba 5 až 8 let, pak musí najít někoho, komu předá své zkušenosti a know-how, stálé zákazníky a odprodá strojový park, aby mohl v podnikání pokračovat.

V době pandemie COVID-19 u něj panuje obava z nákazy, která by při středním nebo těžkém průběhu onemocnění mohla zapříčinit opoždění zakázek a v případě trvalého zhoršení fyzického stavu nemožnost osobní účasti na jejich realizaci. To by pro něj jako pro OSVČ bylo likvidační.

Dnes nefunkční webové stránky byly jediným zdrojem propagace společnosti. Potencionální zákazníci i zaměstnanci na nich mohly dohledat potřebné informace či vyhledat potřebné kontakty.

2.4.5. Návrhy na zlepšení

Společnost by měla zkusit navázat spolupráci se vzdělávací institucí. V rámci praxe studentů by pokryla poptávku po pracovní síle a zároveň by si mohla „vychovat“ nové zaměstnance a případné následovníky, kterým by předala know-how. Zvýšila by tak i povědomí o firmě mezi studenty. Nejbližší a jediná čistě „zahradnická škola“ se nachází v Rajhradě. V případě neúspěchu lze oslovit Vyšší odbornou školu a střední školu Boskovice, Střední školu gastronomie, hotelnictví a lesnictví Bzenec, nebo Střední odbornou školu Znojmo, ve kterých se vyučuje obor zahradník (Národní pedagogický institut České republiky, 2021a).

Nové zájemce o brigádu/zaměstnání by mohlo oslovit zvýšení nástupní mzdy. Obnovou webových stránek by byla zajištěna možnost prezentace úspěšných zakázek, což by mohlo přivést další potencionální zákazníky nebo zaujmout případné zájemce o práci.

Tato dvě opatření zvyšují šanci na nalezení nových brigádníků/zaměstnanců. Další možností je inzerce poptávky na Facebooku nebo vystavení inzerátu na webech zabývajících se hledáním zaměstnanců.

Majitel by si měl také ujasnit priority a uvědomit si, že je z dlouhodobého hlediska důležitější zachování stálých zákazníků než přijímání nových zakázek. Budou-li zaměstnanci, mohou se ve větším objemu realizovat nové zakázky.

Přetrvává-li zájem klientů o e-shop s materiálem pro drobnou opravu závlah a dalšího drobného vybavení, měl by se pan Litschmann informovat, co obnáší provozování takového e-shopu a zda-li se to ekonomicky vyplatí. V případě kladného hodnocení je žádoucí využít příležitost a e-shop zprovoznit. Pokud by si drobné závady klienti opravili sami, došlo by ke snížení vytíženosti společnosti právě těmito drobnými opravami a společnost by se mohla věnovat komplexnějším zakázkám. To platí i v případě poklesu kupní síly zákazníků, kteří by vlastní opravou ušetřili peněžní prostředky jinak vynaložené za montáž a opravu společností KL zahrady.

Zakoupením nového dodávkového automobilu by se také vyřešil problém s poruchovostí toho stávajícího. V případě větší poruchy, nutnosti odstavení vozidla a jeho časově náročné opravě, by byl znemožněn dovoz materiálu, vybavení

a potřebných strojů na místo zakázek. Tím by došlo k opoždění zakázek a nespokojenosti ze strany klientů.

2.4.6. Strategie SWOT analýzy

U středního či velkého podniku je žádoucí pro velké množství jednotlivých bodů vytvořit pro přehlednost tabulku strategií, například podle Davida (a kol., 2017, s. 343-345). U mikro podniku, a zvláště u OSVČ, není nutné tabulku tvořit, naopak přehlednějším řešením je jednotlivé strategie vypsát samostatně.

SO strategie

Získání nových zákazníků díky renomé v oboru a na doporučení spokojených klientů (S4, S6, O1).

SO + WO strategie

Navázání spolupráce se Střední zahradnickou školou Rajhrad (S1, S3, O3, W1, W5, W6).

ST strategie

Kladení vyššího důrazu na kvalitu odvedené práce a vysvětlení důležitosti použití originálních komponentů, které zaručují dlouhodobou životnost závlahových systémů, před zákazníky (S1, S2, S3, S5, S6, T1, T2).

WT strategie

Zvýšení nástupní mzdy a snížení nároků na potencionální brigádníky/zaměstnance (W2, T5).

Vymezení času (jednou týdně) na hledání vhodných uchazečů o zaměstnání (na Facebooku, webových stránkách) a vyvěšení inzerátu s poptávkou po volné pozici na sociální síti a webech zabývajících se hledáním zaměstnanců (W1, W5, W7, T5).

Pozastavení příjmu nových zakázek a věnování se nadále jen údržbám zahrad stálých zákazníků (W1, T5).

SO + WO + SO + WT strategie

Založení e-shopu s nabídkou drobných zahradnických potřeb a komponentů pro samostatné drobné opravy závlahových systémů (S2, S5, 02, W3, T3).

3. NÁVRHOVÁ ČÁST

Návrhová část rozebírá jednotlivé možnosti financování dlouhodobého majetku, který chce společnost KL zahrady pořídit. Vychází z požadavků zadavatele, pro které hledá nejvhodnější řešení z nabídek bankovních společností s přihlédnutím k volným peněžním prostředkům, které společnost pro účely financování podnikatelských aktivit vyčlenila.

3.1. Předměty financování

Předměty financování jsou nový štěpkovací stroj a ojetý užitkový automobil dodávkového typu.

Společnost KL zahrady může poskytnout na nákup tohoto majetku ze svých zdrojů peněžní částku v maximální výši 150 tisíc korun.

3.1.1. Štěpkovací stroj

Pan Litschmann by rád zakoupil štěpkovací stroj, který by ušetřil práci se zpracováváním odpadu při údržbě zahrad, zejména při řezu a likvidaci dřevin. Dřevní části rostlin nasekané do délky osm až dvanáct centimetrů jsou skladnější a také méně náročné na přepravu. Díky menší velikosti se se štěpkami lépe manipuluje a je možné pro ně najít další využití.

Pan Litschmann si vybral konkrétní stroj od společnosti Remet CNC Technology.

Specifikace stroje jsou uvedeny níže (Remet CNC Technology, [2021]).

Název: štěpkovač se spalovacím motorem

Model: RS-80

Počet nožů: 6

Doplňky: setrvačnick s průměrem 300 mm

Konečná cena s DPH: 35 930 Kč

Možnosti financování

I když některé banky nabízejí možnost úvěru pro velmi nízké částky, vzhledem k vlastním zdrojům společnosti, které jsou vyčleněny na obnovu a rozšíření vozového a strojového parku, je financování úvěrem pro takto nízké částky nevýhodné.

Banky sledují při schvalování úvěru mnoho parametrů. Nahlíží do registrů, kde je zaznamenávána platební morálka žadatelů a jejich předchozí úvěry včetně žádostí. Přihlíží také k výši mzdy, zajímá je zaměstnání, nebo předmět podnikání, obrat firmy a podobně. Mohlo by být podezřelé, že živnostník, který neměl za dobu provozování živnosti velké množství půjček, a ani problémy s platbou svých závazků, nyní žádá o úvěr na tak nízkou částku. I kdyby byl úvěr schválen, mohla by se tato situace negativně promítnout později při dalších potencionálních žádostech o úvěr – třeba na již zmíněný užitkový automobil.

Kontokorent, který bývá převážně využíván k pokrytí nečekaných výdajů nebo k překonání krátkodobého výpadku platební schopnosti, musí být dopředu s bankou sjednán. Není přesně stanoveno, do kdy musí žadatel takto čerpané peněžní prostředky vrátit, bývá proto také výše úročen. Společnost KL zahrady nemá problém s výpadkem příjmů a má volné prostředky určené investici do nového stroje.

Žádat o úvěr či využít možnosti kontokorentu je za daných okolností zbytečné a neefektivní. Autor práce jednoznačně doporučuje zakoupit štěpkovací stroj z vlastních zdrojů.

3.1.2. Automobil

Automobil dodávkového typu, který je nyní ve vlastnictví společnosti, přestává vyhovovat nárokům na svoji technickou kondici. Tyto informace vyplývají i ze SWOT analýzy. Automobil je v provozu každý pracovní den vyjma víkendů, dovolených a zimních měsíců, kdy se zakázky nerealizují. Stále častěji se objevují drobné poruchy, díky kterým je automobil nezpůsobilý k jízdě, a je nutná jeho okamžitá oprava. Opravy drobných poruch zvládá majitel zpravidla sám, ale za cenu zpoždění v časovém harmonogramu dne. Automobil vyrobený v roce 2007 trpí i korozí, nefunkčním zamykáním některých dveří, celkovým opotřebením a závadami motoru, kvůli kterým je často servisován.

Pan Litschmann se tedy rozhodl zakoupit nový ojetý automobil. Z vlastních peněžních prostředků určených na obnovu a rozšíření vozového a strojového parku po zakoupení štěpkovacího stroje zbývá 114 070 Kč. 14 070 Kč si společnost ponechá na úhradu dopravy a dalších případných poplatků spojených s oběma nákupy. Peněžní prostředky pro akontaci leasingu nebo úvěru poskytnuté společností KL zahrady jsou ve výši 100 000 Kč.

Pan Litschmann nemá vybraný konkrétní automobil, který by chtěl zakoupit. Jeho požadavky jsou:

- užitkový vůz dodávkového typu (van/furgon):
 - model:
 - Citroën Jumper;
 - Fiat Ducato;
 - Peugeot Boxer;
 - Renault Master;
- minimálně tři sedadla;
- stáří vozidla nejvýše 5 let (rok výroby 2016);
- maximální nájezd 150 000 km;
- možný odpočet DPH;
- maximální cena 350 000 Kč s DPH.

V tabulce níže jsou uvedeny příklady pěti autobazarů, které nabízí ojeté automobily s danými parametry.

Tabulka č. 7: Příklady nabízených bazarových automobilů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: AAA AUTO, 2021; AP. AUTO, [2021]; AUTO ADAM, 2021; AUTO ESA, 2021 a DAVO CAR, 2021)

SPOLEČNOST	AAA AUTO	AP. auto	Auto Adam	Auto ESA	DAVO CAR
------------	-------------	----------	--------------	-------------	-------------

TYP AUTOMOBILU	Peugeot Boxer 2.2 HDI	Renault Master 2.3 DCI	Peugeot Boxer 2,0 HDI	Fiat Ducato 2.0 JTD	Peugeot Boxer 2,0 HDI
ROK VÝROBY	2016	2017	2017	2016	2017
STAV TACHOMETRU [KM]	121 501	149 000	120 490	73650	113 200
ODPOČET DPH	ano	ano	ano	ano	ano
CENA BEZ DPH [KČ]	266 000	279 000	288 430	250 413	305 784
CENA S DPH [KČ]	320 000	337 590	349 000	303 000	369 999

Společnost KL zahrady je plátcem DPH a DPH z ceny automobilu si může odečíst na vstupu. Výše cizích zdrojů společně se zdroji vlastními tedy musí pokrýt celou cenu automobilu i s DPH.

Automobily se zadanými parametry nabízí všechny vybrané autobazary, s výjimkou společnosti DAVO CAR, kde uvedený automobil přesáhl cenu 350 000 Kč o 19 999 Kč. Ostatní společnosti nabízejí tyto typy dodávkových automobilů v rozmezí cen 303 000 Kč až 349 000 Kč. Je tedy možné říci, že takovýto typ dodávky lze na trhu s ojetými automobily pořídit do ceny 350 000 Kč. Proto bude výše úvěru a leasingu nastavena na tuto hodnotu.

Možnosti financování

Při financování vlastními zdroji by bylo odstraněno riziko spojené se zadlužením a nemusely by být vynaloženy finanční prostředky na úhradu odměn pro banky v případě úvěru, či leasingu. Jelikož ale společnost nedisponuje dostatečnými zdroji pro přímé financování, jedinými možnostmi, jak automobil získat, je jeho pořízení právě na úvěr, nebo finanční leasing. O operativní leasing nemá pan Litschmann zájem.

Možnosti financování byly zjišťovány u následujících bankovních společností:

- Air Bank a.s.;
- Česká spořitelna, a. s.;

- ČSOB – Československá obchodní banka, a. s.;
- Equa bank a. s.;
- Fio banka, a.s.;
- Hello bank! – BNP Paribas Personal Finance SA, odštěpný závod;
- KB – Komerční banka, a. s.;
- mBank S.A.;
- MONETA Money Bank, a. s.;
- Oberbank AG;
- Raiffeisenbank, a.s.;
- Sberbank CZ, a.s.;
- UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.

Z dostupných zdrojů a osobních rozhovorů (s telefonisty, manažery, poradci) bylo zjišťováno, zda tyto společnosti umožňují financování automobilu (v ceně 350 000 Kč s možnou akontací 100 000 Kč) úvěrem či finančním leasingem. Zjištěné údaje jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka č. 8: Vybrané bankovní společnosti na trhu v ČR a dostupnost jejich vybraných produktů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Air Bank, [2021]; Česká spořitelna, c2021a; ČSOB, c2021a; Equa bank, 2021; Fio banka, c2021; Hello bank!, [2021]; Komerční banka, c2021a; mBank, 2021; Oberbank, 2021; Říha, 2021; Sberbank, c2021; UniCredit, c2021; Vorbis, 2021)

	MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ PRO PODNIKATELE	
JMÉNO BANKY/ZKRATKA	Úvěr	Finanční leasing
Air Bank	ne	ne
Česká spořitelna	ano	ano
ČSOB	ano	ano

Equa bank	ne	ne
Fio banka	ne	ne
Hello bank!	ne	ne
KB	ano	ne
mBank	ne	ne
MONETA	ano	ne
Oberbank	ne	ne
Raiffeisenbank	ano	ne
Sberbank	ano	ne
UniCredit	ano	ano

Z tabulky vyplývá, že by úvěr na nákup automobilu se zadanými parametry poskytlo sedm bankovních společností. Z těchto bankovních společností nabízí možnost financování automobilu se zadanými parametry leasingem pouze tři.

3.2. Úvěr

V případě financování užitkového automobilu úvěrem, má na úvěr pan Litschmann následující požadavky.

Maximální výše úvěru: 350 000 Kč

Akontace: 100 000 Kč

Délka splácení: ideálně 3 roky (36 měsíců)

Výše měsíční splátky: méně než 8 000 Kč

3.2.1. Banky, které by úvěr neposkytly

Tyto banky buď neměly o poskytnutí úvěru na uvedenou částku zájem, nebo vůbec služby pro podnikatele nenabízí:

- Air Bank – nenabízí služby pro podnikatele ([2021]);

- Equa bank – úvěry pro podnikatele nabízí od 500 000 Kč, pod 500 000 Kč poskytuje pouze kontokorent k účtu (2021);
- Fio banka – úvěry pro podnikatele nabízí od 3 000 000 Kč, pod 3 000 000 Kč poskytuje pouze kontokorent k účtu (2021);
- Hello Bank! – nenabízí služby pro podnikatele ([2021]);
- mBank – úvěr pro podnikatele momentálně nenabízí, poskytuje pouze kontokorent k účtu (2021);
- Oberbank – financování úvěru se zadanými parametry bylo pro nízkou částku úvěru odmítnuto (2021).

3.2.2. Banky, které by úvěr poskytly

I když se banky snaží potenciálním žadatelům co nejvíce vyjít vstříc, přesná výše úrokové sazby (a další detailnější informace), je sdělena bankéřem až přímo při konzultaci s žadatelem o úvěr, v tomto případě s panem Litschmannem. Bance je třeba sdělit IČO podnikatele a dodat požadované dokumenty (pro živnostníka typicky daňové přiznání, při povinnosti vést účetnictví pak rozvahu a výkaz zisků a ztrát), aby banka posoudila bonitu a schopnost potenciálního dlužníka splácet. Ještě před konzultací si bankovní společnosti zjistí další potřebné informace o klientovi z bankovních i nebankovních registrů.

Všechny uváděné bankovní produkty jsou v základním tvaru, bez doplňků a pojištění.

Česká spořitelna

Dle sazebníku České spořitelny, účinného od 15. 5. (2021b, s. 11), je nejnižší úroková sazba pro firemní úvěr 4,99 % p. a. V potaz ale musí být brán i ceník účinný od 1. 5. (2021c, s. 18 a 19), který stanovuje pro firemní úvěr nad 100 000 Kč za správu a vedení poplatek 300 Kč/měsíčně a 0,6 % z výše úvěru za posouzení a vyhodnocení žádosti včetně příslibu. Pro investiční úvěr stanovuje krom již zmíněných odměn i závazkovou odměnu (z nečerpané částky úvěru) ve výši 0,5 % až 1 %.

V tabulce jsou uvedeny možnosti úvěru nabízeného bankou, při předpokládané výši úvěru 250 000 Kč.

Tabulka č. 9: Česká spořitelna – reprezentativní úvěry
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Česká spořitelna, c2021d)

NÁZEV	Půjčka při řádném splácení	Půjčka bez řádného splácení
Výše úvěru	250 000 Kč	250 000 Kč
Doba splácení v měsících	36 (2 splátky jsou odpuštěny)	38
Úroková sazba	5,95 % p. a.	7,9 % p. a.
RPSN	6,38 %	8,32 %
Měsíční splátka	7 600 Kč	7600 Kč
Celková zaplacená částka	273 600 Kč	284 683 Kč
Zaplacené úroky	23 600 Kč	34 683 Kč

Z výše uvedených úvěrů je jasné, že při řádném splácení bude RPSN i úrok nižší, než při uvažované druhé možnosti – navíc budou odpuštěny dvě splátky. Při druhé možnosti je subjekt de facto „finančně trestán“ zvýšením úrokové sazby za to, že není schopen splácet včas.

ČSOB

Československá obchodní banka poskytuje v zásadě dva druhy půjčky – Rychlý úvěr a účelový úvěr na auto prostřednictvím své dceřiné společnosti ČSOB leasing (c2021).

Tabulka č. 10: ČSOB – nabízené úvěry
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSOB, c2021b a ČSOB Leasing, c2021)

NÁZEV	Autopůjčka	Rychlý úvěr
Pořizovací cena vozidla s DPH	350 000 Kč	-
Akontace	100 000 Kč	-
Výše úvěru	250 000 Kč	250 000 Kč
Doba splácení v měsících	36	36

Úroková sazba	6,39 % p. a.	6,9 % p. a.
RPSN	6,58 %	8,97 %
Měsíční splátka	7 650 Kč	7 906 Kč
Celková zaplacená částka	275 400 Kč	284 616 Kč
Zaplacené úroky	25 400 Kč	34 616 Kč

Při porovnání obou produktů je očividné, že účelová půjčka na auto je výhodnější než Rychlý úvěr, u kterého účel být prokazován nemusí. Při účelové půjčce na auto jsou úroky z úvěru daňově uznatelnými náklady.

Komerční banka

Komerční banka nabízí podnikatelům nejrůznější formy úvěrů – pro financování provozních nákladů, investic, či jen pro aktuální výpadek příjmů. Prostřednictvím společnosti ESSOX, s. r. o. umožňuje financování jak osobních, tak užitkových automobilů až 15 let starých.

Tabulka č. 11: KB – reprezentativní úvěr
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: KB, c2021b)

NÁZEV	Úvěr bez pojištění
Výše úvěru	250 000 Kč
Doba splácení v měsících	36
Úroková sazba	6,5 % p. a.
RPSN	6,69 %
Měsíční splátka	7 861 Kč
Celková zaplacená částka	275 345 Kč
Zaplacené úroky	25 345 Kč

Celková zaplacená částka bankovní společnosti činí 275 345 Kč. Předpokládají se benefity při pravidelném splácení (například odpuštění jedné splátky), které jsou již bankou započítány v tomto výpočtu.

MONETA

Společnost MONETA Money Bank nabízí také několik typů úvěru, včetně kontokorentu pro malé podnikatele i velké firmy.

Tabulka č. 12: MONETA – nabízené úvěry

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MONETA, c2021 a Vorbis, 2021)

NÁZEV	Rychlý online úvěr pro živnostníky	Individuální úvěr pro nákup ojetého vozu
Pořizovací cena vozidla s DPH	-	350 000 Kč
Akontace	-	100 000 Kč
Výše úvěru	250 000 Kč	250 000 Kč
Doba splácení v měsících	36	36
Úroková sazba	5,9 % p. a.	5,6 % p. a.
RPSN	8,85 %	5,75 %
Měsíční splátka	7 893 Kč	7 561 Kč
Celková zaplacená částka	284 154 Kč	272 196 Kč
Zaplacené úroky	34 154 Kč	22 196 Kč

MONETA láká na rychlý online úvěr Expert Business (c2021), který je bez poplatku za sjednání a bez nutnosti návštěvy pobočky. Nabídka se týká také živnostníků, kteří nejsou klienty společnosti. Pro úvěry do 500 000 Kč nepožaduje banka doložit daňové přiznání. Pro potřeby pana Litschmanna je ale tento úvěr zbytečný a příliš drahý, jelikož poptává úvěr na konkrétní účel.

Společnost MONETA auto, s.r.o., která spadá pod koncern MONETA, poskytuje úvěry na nová i ojetá vozidla a motocykly. Tato společnost byla velmi vstřícná při osobní

konzultaci požadovaného úvěru. Pan Vorbis, konzultant pro jižní Moravu, velmi ochotně autorovi práce zodpověděl všechny dotazy a vypracoval individuální podobu úvěru.

Raiffeisenbank

Raiffeisenbank patří mezi velké společnosti na trhu, které se věnují jak osobním financím, tak i podnikatelům, firmám a korporacím. Přes společnost Raiffeisen Leasing (c2021) jsou poskytovány účelové úvěry a finanční leasingy na automobily, zemědělskou, zdravotnickou, dopravní a dokonce i leteckou techniku.

Tabulka č. 13: Raiffeisenbank – úvěr na auto pro podnikatele
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Raiffeisenbank, c2021)

NÁZEV	Úvěr na auto
Pořizovací cena vozidla s DPH	350 000 Kč
Akontace	100 000 Kč
Výše úvěru	250 000 Kč
Doba splácení v měsících	36
Úroková sazba	6,7 % p. a.
RPSN	6,91 %
Měsíční splátka	7 685 Kč
Celková zaplacená částka	276 660 Kč
Zaplacené úroky	26 660 Kč

Společnost Raiffeisen Leasing nabízí úvěr na auto za celkovou cenu 276 660 Kč. Celková zaplacená částka i úroky jsou vyšší, než u Autopůjčky od ČSOB.

Sberbank

Společnost Sberbank pro podnikatele připravila kromě kontokorentu i dva typy úvěrů – zajištěný a nezajištěný. U zajištěného je možnost splácet dluh až 25 let a úroková sazba je stanovena individuálně po předložení potřebných dokumentů.

Pro nezajištěný úvěr do 1 000 000 Kč má společnost pevně garantované sazby. Potencionální klient si tedy může ještě před kontaktováním bankovního poradce společnosti sám výši úvěru spočítat.

Tabulka č. 14: Sberbank – Firemní FÉR úvěr nezajištěný
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sberbank, c2021b)

NÁZEV	Firemní FÉR úvěr nezajištěný
Výše úvěru	250 000 Kč
Doba splácení v měsících	36
Úroková sazba	6,5 % p. a.
RPSN	6,79 %
Měsíční splátka	7 672 Kč
Celková zaplacená částka	276 192 Kč
Zaplacené úroky	26 192 Kč

Společnost Sberbank nabízí nezajištěný firemní úvěr s garantovou úrokovou sazbou 6,5 % p. a. Celkový přeplatek by činil 26 192 Kč.

UniCredit

UniCredit Bank poskytuje finanční služby občanům, svobodným podnikáním, živnostníkům, firmám, celým korporátům i finančním institucím. Podnikatelům poskytuje jak půjčky, tak i leasing. V tabulce je uvedena kalkulace pro půjčku Presto Business.

Tabulka č. 15: UniCredit Bank – PRESTO Business
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: UniCredit Bank, c2021)

NÁZEV	PRESTO Business
Výše úvěru	250 000 Kč
Doba splácení v měsících	36
Úroková sazba	6,9 % p. a.

RPSN	7,12 %
Měsíční splátka	7 708 Kč
Celková zaplacená částka	277 488 Kč
Zaplacené úroky	27 488 Kč

Na půjčce na 250 000 Kč s úrokovou sazbou 6,9 % ročně by společnost KL zahrady přeplatila 27 488 Kč.

3.2.3. Porovnání úvěrů

Výhodnost úvěrů všech sedmi bankovních institucí porovnává tabulka.

Tabulka č. 16: Porovnání úvěrů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Česká spořitelna, c2021d; ČSOB Leasing, c2021; KB, c2021b; Vorbis, 2021; Raiffeisenbank, c2021; Sberbank, c2021b; UniCredit Bank, c2021)

Česká spořitelna	ČSOB	KB	MONETA	Raiffeisen-bank	Sberbank	UniCredit
Půjčka při řádném splácení	Auto-půjčka	Úvěr bez pojištění	Individuál. úvěr pro nákup ojetého vozu	Úvěr na auto	Firemní FÉR úvěr nezajištěný	PRESTO Business
250 000 Kč	250 000 Kč	250 000 Kč	250 000 Kč	250 000 Kč	250 000 Kč	250 000 Kč
36	36	36	36	36	36	36
5,95 % p. a.	6,39 % p. a.	6,5 % p. a.	5,6 % p. a.	6,7 % p. a.	6,5 % p. a.	6,9 % p. a.
6,38 %	6,58 %	6,69 %	5,75 %	6,91 %	6,79 %	7,12 %
7 600 Kč	7 650 Kč	7 861 Kč	7 561 Kč	7 685 Kč	7 672 Kč	7 708 Kč
273 600 Kč	275 400 Kč	275 345 Kč	272 196 Kč	276 660 Kč	276 192 Kč	277 488 Kč
23 600 Kč	25 400 Kč	25 345 Kč	22 196 Kč	26 660 Kč	26 192 Kč	27 488 Kč

Nejvýhodnější nabídka úvěru pochází od společnosti MONETA auto, s.r.o., který individuálně sestavil pan Vorbis. Při úvěru 250 000 Kč s měsíčními anuitními splátkami

ve výšce 7561 Kč a splatností 36 měsíců, je výsledná částka přeplacená na úrocích 22 196 Kč. Tato částka je o 1 404 Kč nižší, než druhá nejvýhodnější nabídka od České spořitelny. Nabídka od České spořitelny zaujme druhé místo v pořadí jen v tom případě, že bude řádně splácena. V opačném případě by se celková částka k úhradě vyšplhala až na 284 683 Kč a přeplatek by činil 34 683 Kč, což by z této půjčky udělalo nejdražší úvěr ze všech možných nabízených. Pokud se takovéto problémy nevyskytnou, je nejdražším nabídnutým úvěrem Rychlý úvěr s celkovou splatnou částkou 284 616 Kč a úrokem 6,9 % p. a.

3.3. Finanční leasing

Z uvedených třinácti bank nabízí přes své dceřiné společnosti či obchodní partnery možnost finančního leasingu celkem osm společností. Pouze tři by ale byly schopné vytvořit nabídku pro částku 350 000 Kč s akontací 100 000 Kč.

Banky poskytující možnost finančního leasingu, které ale nejsou schopné/nebo odmítly financovat ojetý automobil v hodnotě 350 00 Kč:

- Equa Bank – přes svého obchodního partnera možnost finančního leasingu ojetého automobilu v hodnotě 350 000 Kč neumožňuje (c2021);
- Komerční banka – přes svého obchodního partnera poskytuje finanční leasing až od 1 000 000 Kč (c2021c);
- MONETA – přes svoji dceřinou společnost možnost finančního leasingu ojetého automobilu v hodnotě 350 000 Kč neumožňuje (Vorbis, 2021);
- OberBank – přes svoji dceřinou společnost možnost finančního leasingu ojetého automobilu v hodnotě 350 000 Kč neumožňuje (OberBank, 2021);
- Raiffeisenbank – bankovní poradce možnost finančního leasingu ojetého automobilu v hodnotě 350 000 Kč zamítá (Říha, 2021).

Banky poskytující možnost finančního leasingu ojetého automobilu se zadanými parametry:

- Česká spořitelna – prostřednictvím Leasing České spořitelny, a.s.;
- ČSOB – prostřednictvím ČSOB Leasing, a.s.;

- UniCredit – prostřednictvím UniCredit Leasing CZ, a.s.

Leasing České spořitelny

Od 1. 4. 2021 přebrala sesterská společnost Leasing České spořitelny, a.s. (dříve sAutoleasing, a.s) obchodní činnosti společnosti Erste Leasing, a.s. Pod touto společností Česká spořitelna nabízí financování finančním leasingem pro osobní a užitkové automobily, nákladní automobily, ale i zemědělskou techniku (Leasing České spořitelny, c2021).

ČSOB Leasing

ČSOB Leasing nabízí financování prakticky stejného druhu majetku – osobních a užitkových aut, nákladních automobilů a autobusů, zemědělských strojů a lesní techniky. Zmiňuje ale také stavební a zdravotní techniku (ČSOB Leasing, c2020).

UniCredit Leasing CZ

Leasing od společnosti UniCredit dokáže financovat také všechny druhy automobilů a transportní techniky, mezi které řadí i motocykly. Dále zemědělskou techniku, stroje a zdravotní techniku (UniCredit, c2021).

3.3.1. Porovnání leasingů

Dle § 21d odst. 4 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, je minimální zákonná doba pro trvání leasingu na automobil 54 měsíců. Pokud by byl finanční leasing ukončen před uplynutím této doby, byl by považován za nájem.

Porovnání jednotlivých nabídek leasingových společností je uvedeno v tabulce. V cenách leasingu se není zahrnuto povinné ručení ani havarijní pojištění, které bývá často sjednáno buď při podpisu smlouvy, nebo jím je právě podpis smlouvy podmíněn. Subjekt si musí tyto dvě náležitosti zajistit.

Tabulka č. 17: Reprezentativní příklady finančního leasingu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

SPOLEČNOST	Leasing České spořitelny	ČSOB Leasing	UniCredit Leasing
Pořizovací cena automobilu	350 000 Kč	350 000 Kč	350 000 Kč

Akontace v %	25 %	25 %	28 %
Akontace v Kč	87 500 Kč	87 500 Kč	98 000 Kč
Doba splácení	54 měsíců	54 měsíců	54 měsíců
Koeficient	1,1	1,1	1,15
Měsíční splátka	5 472 Kč	5 556	5 620 Kč
Odkupní cena automobilu	2 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
Celková cena bez pojištění a před úhradou odkupní ceny automobilu	383 000 Kč	387 500 Kč	401 500 Kč
Celková zaplacená částka	385 000 Kč	388 500 Kč	402 500 Kč
Přeplatek	35 000 Kč	38 000 Kč	52 500 Kč

Nejdražší příklad leasingu je od společnosti UniCredit Bank, kde je nejvyšší jak vlastní akontace, tak i koeficient, který udává podíl celkové ceny leasingu a pořizovací ceny předmětu leasingu (s DPH). Koeficient vyjadřuje tedy celkové zvýšení nákladů při leasingu ve srovnání s pořízením předmětu v hotovosti. Musí být vždy větší, nebo roven jedné.

Naopak nejvýhodnější formu financování leasingem nabízí společnost Leasing České spořitelny, kdy výsledná cena po skončení leasingu a odkupu automobilu klientem činí 385 000 Kč, přeplatek je 35 000 Kč.

Pokud společnost KL zahrady dodrží všechny zákonné podmínky, může si leasingové splátky uplatnit jako daňově uznatelný náklad.

3.4. Návrh nejvhodnější formy financování automobilu

Jak bylo zjištěno ze srovnání nejlevnějšího úvěru a leasingu, na úvěru pan Litschmann přeplatí méně, tudíž pro něj bude výhodnější.

Z celkového hlediska pro něj bude úvěr výhodnější i z toho důvodu, že splňuje jeho požadavek – aby závazek trval tři roky. Pořízením automobilu na úvěr si může pan

Litschmann odepisovat úroky z úvěru, jelikož tyto úroky jsou daňově uznatelné. Také může začít auto ihned odepisovat a odečíst si z něj DPH. Pokud by chtěl ukončit finanční leasing dříve, než za 54 měsíců, přišel by o možnost uznávání splátek finančního leasingu jako daňového nákladu.

Autor práce tedy na základě provedených porovnání doporučuje pro financování užitkového automobilu zvolit úvěr od společnosti MONETA Money Bank.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout nejvhodnější způsob financování užitkového automobilu dodávkového typu v hodnotě 350 000 Kč s DPH.

Bylo osloveno celkem 13 bankovních společností, z nichž sedm společností nabídlo jako formu financování pro automobil úvěr a tři finanční leasing. Operativní leasing nebyl uvažován, jelikož o něj Pan Litschmann nemá zájem.

Z úvěrových nabídek byla vybrána ta od společnosti MONETA Money Bank, jelikož nabízí při ceně automobilu 350 000 Kč s akontací 100 000 Kč úvěr s úrokovou mírou 5,6 % p. a. Celková splatná částka činí 272 196 Kč s výší přeplatku 22 196 Kč. Nejvýhodnější leasingová nabídka od společnosti Leasing České spořitelny uvádí přeplatek ve výši 35 000 Kč, což je o 7 804 Kč více, že u úvěru od společnosti MONETA Money Bank.

Autor práce jednoznačně doporučuje využít nabídku od společnosti MONETA a financovat automobil úvěrem s akontací ve výši 100 000 Kč.

Dílním cílem bylo navrhnutí vhodného financování pro štěpkovací stroj v ceně 35 930 Kč. Autor práce vzhledem k nižší částce a vyčleněným peněžním prostředkům doporučuje zakoupit štěpkovací stroj z vlastních zdrojů.

V analytické části byly zpracovány detailní strategické analýzy – Porterova analýza trhu, PESTL analýza a SWOT analýza. Objevily mnoho problémů, se kterými se společnost potýká. Za největší z nich lze považovat nedostatek zaměstnanců, u kterého autor navrhuje řešení ve formě spolupráce se Střední zahradnickou školou Rajhrad. Poruchovost automobilu bude vyřešena právě nákupem novějšího vozu.

Teoretická část pak rozebírala základní pojmy z podnikového prostředí a uvedením všech možných forem financování připravila podklady pro návrhovou část.

ZDROJE TEORETICKÉ A ANALYTICKÉ ČÁSTI

BRYCHTA, Ivan, 2021. Finanční leasing u uživatele. In: *DU.cz: Daně, účetnictví, právo, práce a mzdy pro profesionály* [online]. Praha: Verlag Dashöfer, 1. 4. 2021 [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.du.cz/33/financni-leasing-u-uzivatele-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EjNMStbmYQh8Gl4a38AJQvs/>

BURT, George, George WRIGHT, Ron BRADFIELD, George CAIRNS a Kees van der HEIJDEN, 2006. *The Role of Scenario Planning in Exploring the Environment in View of the Limitations of PEST and Its Derivatives*. International Studies of Management & Organization [online]. M. E. Sharpe, 2006, 36(3), 56-76 [cit. 2021-01-29]. ISSN 0020-8825/ 2006. Dostupné prostřednictvím Taylor & Francis. DOI: 10.2753/IMO0020-8825360303

BUSINESSINFO.CZ, 2021. Koronavirus a podnikatelé, kde hledat pomoc? In: *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Aktualizováno 4. 5. 2021 Praha: CzechTrade, c1997-2021 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/koronavirus-pridelava-problemy-ceskym-firmam-kde-hledat-pomoc/>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2021. [Úvodní stránka]. ČNB: *Česká národní banka* [online]. Praha: ČNB [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, c2010-2021. Aktuální znění. In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-16>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník. In: *Občanský zákoník: změny občanského zákoníku od 1. 7. 2020*. Ostrava: Sagit, 22. 6. 2020. Úplné znění, č. 1980. ISBN 978-80-7488-415-3.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. In: *Obchodní korporace*. Ostrava: Sagit, 22. 6. 2020. Úplné znění, č. 1382. ISBN 978-80-7488-417-7

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 137/2020 Sb., o některých úpravách v oblasti evidence tržeb v souvislosti s vyhlášením nouzového stavu, c2010-2021. Aktuální znění.

In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-137/zneni-20201103>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, c2010-2021. Aktuální znění. In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235/>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů, c2010-2021. Aktuální znění. In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS [cit. 2021-5-4]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-361>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 449/2020 Sb., kterým se mění zákon č. 137/2020 Sb., o některých úpravách v oblasti evidence tržeb v souvislosti s vyhlášením nouzového stavu, ve znění pozdějších předpisů, c2010-2021. Aktuální znění. In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-449>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), c2010-2021. Aktuální znění. In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, c2010-2021. Aktuální znění. In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, c2010-2021. Aktuální znění. In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, c2010-2021. Aktuální znění. In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS [cit. 2021-5-4]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-634>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2. 3. 2021 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/critvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2020#>

DAVID, Meredith E., Fred R. DAVID a Forest R. DAVID, 2017. *The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool*. Journal of Strategic Marketing [online]. 6. 4. 2016, 25(4), 342-352 [cit. 2021-01-24]. ISSN 1466-4488. Dostupné prostřednictvím Taylor & Francis. DOI: 10.1080/0965254X.2016.1148763

EUPC, 2021. *Raw Material Shortages in Europe Impact Production of Plastic Products in Europe*. In: European Plastics Converters, tisková zpráva [online]. 5 Mar 2021. Brussels: European Plastics Converters, c2017 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.plasticsconverters.eu/post/raw-material-shortages-in-europe-impact-production-of-plastic-products-in-europe>

EVROPSKÁ KOMISE, 2019. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie [cit. 2021-01-31]. ISBN 978-92-79-69931-3. Dostupné z: <https://op.europa.eu/cs/publication-detail/-/publication/756d9260-ee54-11ea-991b01aa75ed71a1/language-cs>. DOI: 10.2873/117802

FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY, [2021]. Kdo, co a odkdy?: Přehled povinných subjektů, předmět evidence tržeb a harmonogram spuštění. *Etržby* [online]. c2016 – 2021. Praha: Finanční správa ČR [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.etrzby.cz/cs/kdo-co-a-kdy>

Firmy.cz [online], c1996–2021. Praha: Seznam.cz [cit. 2021-5-4]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/>

GANDER, Jonathan, 2017. *Strategic Analysis: A Creative and Cultural Industries Perspective* [online]. London: Routledge [cit. 2021-01-28]. ISBN 978-1-315-64459-2. Dostupné prostřednictvím Taylor & Francis. DOI: 10.4324/9781315644592

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení* [online]. Brno: Computer Press. [cit. 2021-01-29] ISBN 978-80-251-2621-9. Mimořádně dostupné prostřednictvím Národní digitální knihovny – Covid. Dostupné z: <https://dnnt.mzk.cz/view/uuid:45ffbd0-39a6-11e4-8e0d005056827e51?page=uuid:cc04a890-438b-11e4-a450-5ef3fc9bb22f>

HARRISON, Christian, Ibiyemi OMEIHE, Amon SIMBA a Kingsley OMEIHE, 2020. *Leading the way: the entrepreneur or the leader? Journal of Small Business & Entrepreneurship* [online]. 23 Nov 2020, 1-18 [cit. 2021-01-30]. Dostupné prostřednictvím Taylor & Francis. DOI: 10.1080/08276331.2020.1840853

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku* [online]. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk [cit. 2021-5-10]. ISBN 978-80-7380-646-0. Mimořádně dostupné prostřednictvím Národní digitální knihovny – Covid. Dostupné z: <https://dnnt.mzk.cz/view/uuid:38ddc850-1de3-11e7-9efd-005056827e52?page=uuid:7ebaaa00-39d1-11e7-82f6-001018b5eb5c>

KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2010. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.

KUČEROVÁ, Dagmar, 2021. Jaké daňové změny přinese rok 2021 do oblasti zaměstnávání? In: *Podnikatel.cz: největší server pro podnikatele v ČR* [online]. 4. 1. 2021. Praha: Internet Info, c2007 – 2021 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jake-danove-zmeny-prinese-rok-2021-do-oblasti-zamestnavani/>

LITSCHMANN, Karel, 2021. Historie firmy, její aktuální situace a budoucí směřování [ústní sdělení]. Střelice, 19. 3.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky: 2., aktualizované vydání* [online]. 2. vydání. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-02-01]. ISBN 978-80-271-0366-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/uvod-do-podnikove-ekonomiky-514630/>

MEČÍŘOVÁ, Lucie, 2020. Jaké výhody má operativní leasing na automobil? In: *Finance.cz* [online]. Praha: Internet Info, 8. 7. 2020 [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/532949-vyhody-operativniho-leasingu/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2020. Přehled vládních usnesení od vyhlášení nouzového stavu. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Aktualizováno 23. 7. 2020. Praha: MPO, c2005 – 2020 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/prehled-vladnich-usneseni-od-vyhlaseni-nouzoveho-stavu--253581/>

MINISTERSTVO FINANČÍ ČR, 2021a. *Makroekonomická predikce České republiky: leden 2021* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR [cit. 2021-5-6]. ISSN 1804–7971.

MINISTERSTVO FINANČÍ ČR, 2021b. *Makroekonomická predikce České republiky: duben 2021* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR [cit. 2021-5-7]. ISSN 1804–7971.

NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT ČESKÉ REPUBLIKY, 2021a. Zahradník. *Infoabsolvent: npi Informační systém* [online]. Praha: Národní pedagogický institut České republiky [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Obory/KartaOboru/4152H01?Kraj=CZ062&PosTab=Reg&Vzd=20&zkracene=False#filtrForm>

NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT ČESKÉ REPUBLIKY, 2021b. Zahradnictví. *Infoabsolvent: npi Informační systém* [online]. Praha: Národní pedagogický institut České republiky [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Obory/KartaOboru/4144M01/Zahradnictvi/1?Kraj=CZ062&PosTab=Reg&Vzd=20&zkracene=False#filtrForm>

NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT ČESKÉ REPUBLIKY, 2021c. Nezaměstnanost absolventů podle oborů vzdělání. *Infoabsolvent: npi Informační systém* [online]. Praha: Národní pedagogický institut České republiky [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-02/Nezamestnanost-absolventu-podle-oboru-vzdelani?o=20306&so=41&kv=1>

NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT ČESKÉ REPUBLIKY, 2021d. Nezaměstnanost absolventů podle oborů vzdělání. *Infoabsolvent: npi Informační systém* [online]. Praha: Národní pedagogický institut České republiky [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-02/Nezamestnanost-absolventu-podle-oboru-vzdelani?o=20296&so=41&kv=3>

NEŠLEHA, Matěj, 2021. Zrušení superhrubé mzdy od 1. 1. 2021. In: *Živnostník.cz: portál pro živnostníky a drobné podnikatele* [online]. 14. 1. 2021. Praha: Verlag Dashöfer, c1997 - 2021 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.zivnostnik.cz/33/zruseni-superhrube-mzdy-od-1-1-2021-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ese1IEiNjoMQI-IytOTfr7NfYcO0fq4-Sg/>

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-02-01]. ISBN 978-80-247-6701-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/financni-rizeni-podniku-397671/#>

PORTER, Michael E., 2008. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review [online]. Harvard Business School Publishing Corporation, 2008, 1-17 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: https://aggie-horticulture.tamu.edu/faculty/hall/EAGL/Strategy_readings/Five_Forces_Update.pdf

PRAŽSKÁ, Lenka, Jiří JINDRA a kol., 1998. *Obchodní podnikání: Retail management*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-48-4.

REJNUŠ, Oldřich, 2016. *Finanční trhy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5871-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza* [online]. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck [cit. 2021-01-29]. ISBN 80-7179-367-1. Mimořádně dostupné prostřednictvím Národní digitální knihovny – Covid. Dostupné z: <https://dnnt.mzk.cz/view/uuid:ab35b2e0-0281-11e8-b1a1-005056827e52?page=uuid:a7a41b50-18b4-11e8-8485-5ef3fc9ae867>

SOLITEA, 2021. Komu se vyplatí vést účetnictví a komu daňovou evidenci. In: *Solitea* [online]. Brno: Solitea, 01. 04. 2020 [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/podnikani/komu-se-vyplati-vest-ucetnictvi-a-komu-danovou-evidenci/>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-01-24]. ISBN 978-80-271-9184-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/zaklady-podnikani-387092/#>

SYNEK, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol., 2015. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.

VALACH, Josef, 2006. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování* [online]. 2. přepracované vydání. Praha: Ekopress [cit. 2021-02-01]. ISBN 80-86929-01-9. Mimořádně dostupné prostřednictvím Národní digitální knihovny – Covid. Dostupné

z: <https://dnnt.mzk.cz/view/uuid:33636680-1a8e-11e7-96ce005056827e51?page=uuid:cf728970-3690-11e7-97e2-005056825209>

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol., 2012. *Podnikání pro malé a střední firmy*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ a kol., 2012. *Podniková ekonomika* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-01-27]. ISBN 978-80-247-8200-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/podnikova-ekonomika-514656/>

ZDROJE NÁVRHOVÉ ČÁSTI

AAA AUTO, 2021. Peugeot Boxer, 2016: 2.2 HDI, L1H2, klimatizace, Nové v SR, 1. majitel, Možný odpočet DPH. In: *AAA AUTO* [online]. Praha: AURES Holdings [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.aaaauto.cz/cz/peugeot-boxer/car.html?id=391043604&eurocars=1&body=V&ymin=2016&ymax=2022&kmm=150000&sort%5B0%5D=4&sort%5B1%5D=0&promo=gm>

AIR BANK, [2021]. Co u nás zatím nenajdete. In: *Air Bank: Člen skupiny PPF* [online]. Praha: Air Bank [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/co-vas-nejvic-zajima/co-u-nas-zatim-nenajdete/>

AP. AUTO, [2021]. Renault Master L2H2 2.3DCI KLIMA SERVISKA. In: *AP. auto: Dodávky, užitkové vozy - autobazar* [online]. Praha: AP AUTO Praha [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.dodavky.cz/nabidka-vozu/renault-master-l2h2-2-3dci-klima-serviska/>

AUTO ADAM, 2021. Peugeot Boxer. In: *TipCars* [online]. Frýdek-Místek: EBM system [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.tipcars.com/uzitkove/peugeot-boxer/uzitkove/nafta/peugeot-boxer-2-0hdi-l2h2-120kw-velmi-pekny-14537133.html>

AUTO ESA, 2021. Fiat Ducato 2.0JTD. In: *Auto ESA* [online]. Praha: Auto ESA [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: https://www.autoesa.cz/fiat/ducato/uzitkove-vozidlo/nafta/191227212?utm_source=tipcars&utm_medium=iframe&utm_campaign=ActionButtons#splatky2

ČESKÁ SPOŘITELNA, c2021a. Úvěry. In: *Česká spořitelna* [online]. Brno: Česká spořitelna [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/firmy/uvery#leasing>

ČESKÁ SPOŘITELNA, 2021b. *Oznámení o úrokových sazbách: Oznámení o úrokových sazbách pro soukromou klientelu, podnikatele a malé firmy, veřejný a neziskový sektor* [online]. Účinné od 15. 5. 2021. Praha: Česká spořitelna [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: https://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/RR_SK.ANN..xml,pdf_IE

ČESKÁ SPOŘITELNA, 2021c. *Ceník pro podnikatele a malé firmy, veřejný a neziskový sektor* [online]. Účinné od 1. 5. 2021. Praha: Česká spořitelna

[cit. 2021-5-15]. Dostupné z: https://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/RR_SK.ANN..xml,pdf_IE

ČESKÁ SPOŘITELNA, c2021d. Půjčka na velké i malé věci už od 2 000 Kč. In: *Česká spořitelna* [online]. Praha: Česká spořitelna [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/osobni-finance/pujcky/pujcka>

DAVO CAR, 2021. Peugeot Boxer 2,0 HDI CZ Klima 6-Míst 1.Maj DPH. In: *Autocentrum DAVO CAR* [online]. Votice: DAVO CAR [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.davocar.cz/auto/peugeot-boxer-2-0-hdi-cz-klima-6-mist-1-maj-dph>

ČSOB, c2021a. Automobil: Když potřebujete posílit firemní vozový park. In: *ČSOB* [online]. Praha: ČSOB [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/firmy/uvery-a-financovani/automobil>

ČSOB, c2021b. Úvěry a financování: Spočítejte si Rychlý úvěr. In: *ČSOB* [online]. Praha: ČSOB [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/firmy/uvery-a-financovani#kalkulacka>

ČSOB LEASING, c2021. Úvěry a financování: Spočítejte si Rychlý úvěr. In: *ČSOB Leasing* [online]. Praha: ČSOB Leasing [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.csobleasing.cz/autopujcka>

ČSOB LEASING, c2020. Financování: Jednoduše pro vás. *ČSOB Leasing: Jednoduše pro vás* [online]. Praha: ČSOB Leasing [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.csobleasing.cz/financovani>

EQUA BANK, 2021. Možnosti úvěru a leasingu pro podnikatele [ústní sdělení po telefonu]. Brno, 14. 5. Soukromá komunikace autora práce s telefonistou zákaznické linky společnosti Equa Bank.

ESSOX, c2021. Financování nového auta bylo s ESSOXem překvapivě snadné. In: *ESSOX: Budoucnost jste vy* [online]. České Budějovice: ESSOX [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.essox.cz/pripadova-studie-uver-na-auto>

FIO BANKA, c2021. Podnikatelské úvěry. In: *Fio banka* [online]. Praha: Fio banka [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/bankovni-sluzby/uvery/podnikatelske-uvery>

HELLO BANK!, [2021]. [Účty]. In: *Hello bank!: by Cetelem* [online]. Praha: Hello bank! [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.hellobank.cz/ucty/sporici-ucet>

KOMERČNÍ BANKA, c2021a. Profi Auto: Úvěr na nákup osobního nebo užitkového auta. In: *KB: Budoucnost jste vy* [online]. Praha: Komerční banka [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-male-firmy/podnikatelske-uvery/ucelove/profi-auto>

KOMERČNÍ BANKA, c2021b. Úvěrová kalkulačka: Spočítejte si, kolik si můžete půjčit, s jakým úrokem a měsíčními splátkami. In: *KB: Budoucnost jste vy* [online]. Praha: Komerční banka [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/ostatni/kalkulacky/uverova-kalkulacka>

KOMERČNÍ BANKA, c2021c. Leasing: Leasingové financování investic nad 1 mil. Kč pro podniky s možností odkupu pronajaté věci. In: *KB: Budoucnost jste vy* [online]. Praha: Komerční banka [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/firmy-a-institute/produkty/uvery-a-financovani/investicni-financovani/leasing>

Leasing České spořitelny: Měníme se na Leasing České spořitelny, značka s Autoleasing zůstává i nadále [online], c2021. Praha: Leasing České spořitelny [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://leasingcs.cz/>

MBANK.CZ, 2021. Půjčky pro podnikatele. In: *Facebook Messenger* [online]. 15. 5. 2021 8:51 [cit. 2021-05-15]. Soukromá komunikace autora práce se společností mBank.

MONETA, c2021. Rychlý online úvěr pro živnostníky. In: *MONETA Money Bank* [online]. Praha: MONETA Money Bank [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/pujcky-a-uvery/business-uver-nezajisteny>

OBERBANK, pobočka Brno Trnitá, 2021. Možnosti úvěru a leasingu pro podnikatele [ústní sdělení po telefonu]. Brno, 14. 5. Soukromá komunikace autora práce s konzultantkou společnosti Oberbank.

RAIFFEISENBANK, c2021. Rychlá půjčka s nejvýhodnější sazbou od 3,49 %. In: *Raiffeisenbank: Banka inspirovaná klienty* [online]. Raiffeisenbank [cit. 2021-5-16].

Dostupné z: <https://www.rb.cz/osobni/pujcky/rychla-pujcka#f92aa6784294e89c5e91c353569fd62b03bc3d9e5c55f558f9e41c37b9d9786d>

Raiffeisen Leasing [online], c2021. Praha: Raiffeisen - Leasing [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.rl.cz/>

REMET CNC TECHNOLOGY, [2021]. Štěpkovač se spalovacím motorem - model RS-80 (6 HP). In: *Remet CNC Technology* [online]. Remet CNC Technology [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: https://remetcnc.cz/standard/59-stepkovac-se-spalovacim-motorem-model-rs-80-6-hp.html#/26-pocet-nozu_v_sade-6/29-nahradni_noze-neni_k_dispozici/33-typy_vyhazovaciho_kominu-jednoduchy_pytlovac/80-setrvacnik-o_300_mm_22_kg_35_mmsirka_stredoveho_otvoru

ŘÍHA, Jan, 2021. Možnosti financování ojetého automobilu pro drobného živnostníka [ústní sdělení po telefonu]. 14. 5. Soukromá komunikace autora práce s konzultantem společnosti Raiffeisenbank Leasing.

SBERBANK, c2021. Firemní FÉR úvěr: Půjčka pro podnikatele a malé firmy s nejnižší sazbou. In: Sberbank [online]. Praha: Sberbank CZ [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.sberbank.cz/cs-cz/podnikatele-a-firmy/uvery/firemni-fer-uver-nezajisteny>

UNICREDIT BANK, c2021. PRESTO Business. In: *UniCredit Bank* [online]. Praha: UniCredit Bank [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/podnikatele-a-mensi-firmy/uvery/splatkovy-uver.html>

UNICREDIT, c2021. Financování aut a strojů. In: *UniCredit: Leasing* [online]. [Praha]: UniCredit Leasing [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.unicreditleasing.cz/cs/Financovani/Automobily-a-motocykly>

VORBIS, Tomáš, 2021. Možnosti financování ojetého automobilu pro drobného živnostníka [ústní sdělení po telefonu]. 14. 5. Soukromá komunikace autora práce s konzultantem společnosti MONETA Auto.

ZDROJE OBRÁZKŮ

PlasticPortal, 2021. Průměrné měsíční ceny granulátů plastů. In: *PlasticPortal: Odborný portál pro plastikářský průmysl* [online]. Nitra: ICOSA [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.plasticportal.cz/cs/ceny-polymeru/lm/7/>

PORTER, Michael E., 1989. *How Competitive Forces Shape Strategy*. In ASCH, David a Cliff BOWMAN. *Readings in Strategic Management* [online]. London: Macmillan Publishers, s. 134 [cit. 2021-01-27]. ISBN 978-1-349-20317-8. Dostupné z: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-20317-8_10

ZDROJE GRAFŮ

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2021. [Vývoj kurzu CZK/EUR od 1. 1. 2010 do 1. 4. 2021]. In: ČNB: *Česká národní banka* [online]. Praha: ČNB [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy_form.html

